

INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS
CURSO DE PROMOÇÃO A OFICIAL SUPERIOR DA FORÇA AÉREA
2015/2016



TII/TIG

**A DIFERENÇA DE GÉNERO NA RESOLUÇÃO DE CONFLITOS
EXISTENTES ENTRE OS MILITARES DA FORÇA AÉREA**

**O TEXTO CORRESPONDE A TRABALHO FEITO DURANTE A
FREQUÊNCIA DO CURSO NO IUM SENDO DA RESPONSABILIDADE DO
SEU AUTOR, NÃO CONSTITUINDO ASSIM DOCTRINA OFICIAL DAS
FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS OU DA GUARDA NACIONAL
REPUBLICANA.**

Ana Bela Maria Fernando da Costa
CAP/TPAA



**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS**

**A DIFERENÇA DE GÉNERO NA RESOLUÇÃO DE
CONFLITOS EXISTENTES ENTRE OS MILITARES DA
FORÇA AÉREA**

CAP/TPAA Ana Bela Maria Fernando da Costa

Trabalho de Investigação Individual do CPOSFA 2015/16

Pedrouços 2016



**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS**

**A DIFERENÇA DE GÉNERO NA RESOLUÇÃO DE
CONFLITOS EXISTENTES ENTRE OS MILITARES DA
FORÇA AÉREA**

CAP/TPAA Ana Bela Maria Fernando da Costa

Trabalho de Investigação Individual do CPOSFA 2015/16

Orientador: MAJ/TPAA Raúl do Carmo Cabral Gonçalves Figueiredo
Ribeiro

Pedrouços 2016



Declaração de compromisso antiplágio

Eu, **Ana Bela Maria Fernando da Costa**, declaro por minha honra que o documento intitulado **A Diferença de Género na Resolução de Conflitos Existentes entre os militares da Força aérea** corresponde ao resultado da investigação por mim desenvolvida enquanto auditor do **CPOS-FA 2015/2016** no Instituto Universitário Militar e que é um trabalho original, em que todos os contributos estão corretamente identificados em citações e nas respetivas referências bibliográficas.

Tenho consciência que a utilização de elementos alheios não identificados constitui grave falta ética, moral, legal e disciplinar.

Pedrouços, 12 de julho de 2016

CAP/TPAA Ana Bela Maria Fernando da Costa

Assinatura



Agradecimentos

Gostaria de agradecer a todas as pessoas que contribuíram quer de uma forma quer de outra para que este Trabalho de Investigação fosse uma realidade.

Ao MAJ/TPAA Raúl Ribeiro, orientador deste Trabalho pela sua total disponibilidade, paciência e motivação demonstrados na abordagem do tema.

À minha família pelo tempo que estive ausente, pela sua paciência, compreensão e forma como sempre me apoiaram de forma condicional.

A todos os militares por colaborarem e possibilitarem a realização deste trabalho.

À Inês Pires da Silva e à Inês Luís pelo incentivo e apoio na conclusão deste projeto.



Índice

Introdução	1
1. Revisão de literatura	4
1.1. O Conflito	4
1.2. Gestão do conflito	7
1.3. O Género na gestão do conflito	9
2. Metodologia de Investigação	13
2.1. Objetivos e Hipóteses de Investigação	13
2.2. Instrumento e Procedimentos	14
2.3. Caracterização da Amostra	15
3. Resultados.....	16
3.1. Caracterização sociodemográfica da amostra.....	16
3.2. Qualidades psicométricas do instrumento	16
3.2.1. Consistência Interna (Fidelidade).....	16
3.2.2. Validade.....	18
3.2.3. Sensibilidade	19
3.3. Análise e apresentação dos resultados	20
3.4. Discussão	26
Conclusões.....	28
Bibliografia.....	33

Índice de Anexos

Anexo A —Estilos de Gestão de Conflito.....	Anx A - 1
---	-----------

Índice de Apêndices

Apêndice A - Mapa Conceptual	Apd A-1
Apêndice B - <i>Rahim Organizational Conflict Inventory II</i>	Apd B-1
Apêndice C - <i>SPSS 22 Output</i>	Apd C-1

Índice de Figuras

Figura 1 - Nível de conflito e desempenho.....	6
--	---



Figura 2 - Estilos de gestão de conflito	8
Figura 3 - Fórmula de cálculo amostral.....	15

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Efeitos funcionais e disfuncionais do conflito	5
Tabela 2 - Tabela de frequências: Sexo.....	16
Tabela 3 - Tabela de frequências: Categoria	16
Tabela 4 - Consistência interna da escala.....	17
Tabela 5 - Comparação da consistência interna da escala.....	18
Tabela 6 - KMO e Teste de <i>Bartlett</i>	18
Tabela 7 - Variância Total Explicada.....	19
Tabela 8 - Sensibilidade das escalas total e subescalas do ROCI-II	20
Tabela 9 - Escala de Gestão de Conflitos	20
Tabela 10 - Intervalos de confiança a 95% para as dimensões da Escala de Gestão de Conflitos.....	21
Tabela 11 - IC a 95% para as dimensões da Escala de GC no sexo feminino	22
Tabela 12 - IC a 95% para as dimensões da Escala de GC no sexo masculino	22
Tabela 13 - Estatística descritiva e Testes ANOVA: Diferenças nos estilos de GC entre as várias relações (colega, chefe e subordinado).....	23

Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Gráfico de IC a 95% para as dimensões da Escala de GC.....	21
Gráfico 2 - Gráfico de IC a 95% para as dimensões da Escala de GC no sexo feminino ...	22
Gráfico 3 - Gráfico de IC a 95% para as dimensões da Escala de GC no sexo masculino .	23
Gráfico 4 - Gráfico de médias: Diferenças nos estilos de GC entre as várias relações (colega, chefe e subordinado)	24
Gráfico 5 - Gráfico de médias: Diferenças nos estilos de GC entre os dois sexos.....	25
Gráfico 6 - Gráfico de médias: Diferenças nos estilos de GC entre os dois sexos, para a relação com o Chefe.	25
Gráfico 7 - Gráfico de médias: Diferenças nos estilos de GC entre os dois sexos, para a relação com os colegas	25
Gráfico 8 - Gráfico de médias: Diferenças nos estilos de GC entre os dois sexos, para a relação com o subordinado.	26



Resumo

O conflito, quando abordado de forma construtiva, pode criar oportunidades e crescimento, mas se abordado de forma incorreta pode gerar estagnação. É por isso que uma gestão eficaz e salutar dos conflitos é fundamental para otimizar as suas consequências e transformá-las em mais valias de forma a que impulsiona a mudança. A entrada das mulheres nas Forças Armadas fez ressaltar a importância da discussão da diferença do género na resolução dos conflitos interpessoais.

No nosso trabalho de investigação analisamos, através de um estudo quantitativo, uma amostra de 421 militares (110 mulheres e 311 homens) no sentido de aferir quais os comportamentos mais frequentes no local de trabalho relativamente a uma situação de conflito interpessoal e se existem diferenças entre os géneros ao lidarem com o conflito. Para a recolha de dados foi utilizado o ROCI-II (*Rahim Organizational Conflict Inventory-II*).

Os resultados obtidos indicam que em todos os tipos de relações interpessoais o estilo integração é o predominante independente do sexo. Da análise efetuada, dentro de cada estilo de Gestão de Conflito não se verificaram diferenças significativas em função do género exceto no estilo evitamento em que este é mais utilizado pelas mulheres em todas as relações interpessoais.

Palavras-chave

Estilos de gestão do conflito; Conflito; Género, Relações Interpessoais.



Abstract

The conflict, when approached constructively, can create opportunities and growth; but if approached incorrectly it can lead to stagnation. Therefore, an effective and constructive management is essential to optimize its consequences and turn them into capital gains that drive the change. The entry of women in the military did emphasize the importance of the discussion about gender difference in solving interpersonal conflicts.

In our research work we analyze, through a quantitative study, a sample of 421 military personnel (110 women and 311 men) in order to assess which are the most frequent types of behavior in the context of an interpersonal conflict in the workplace and if there are differences between genders in dealing with conflict. For data collection ROCI-II (Rahim Organizational Conflict Inventory-II) was used.

The results obtained indicate that in all types of interpersonal relationships the integration style is predominant regardless of sex. From the analysis conducted, inside each style of Conflict Management there are no significant differences based on gender, except regarding the avoidance style, which is more used by women in all interpersonal relationships.

Keywords

Conflict management styles; Conflict; Gender, Interpersonal relationships



Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos

FA	Força Aérea
FFAA	Forças Armadas
GC	Gestão do Conflito
IESM	Instituto de Estudos Superiores Militares
IC	Intervalos de Confiança
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin
MAA	Medida de Adequação da Amostra
ROCI-II	Rahim Organizational Conflict Inventory- II



Introdução

O conflito tem sido objeto das ciências sociais (Fink, 1968), e Robbins define-o como um “processo que tem início quando uma das partes percebe que a outra parte afeta, ou pode afetar, negativamente alguma coisa que a primeira considera importante” (Robbins, 2005).

O conflito organizacional constitui uma realidade incontornável nas organizações, os gestores gastam 20% do tempo a resolver conflitos, pelo que o reconhecimento dos diferentes estilos de gestão do conflito (GC) é valioso para as organizações (Thomas e Schmidt, 1976; Greenhalgh, 1985; Applebaum *et al*, 1999).

A entrada das mulheres no mercado de trabalho fez ressaltar a importância das diferenças de género na resolução de conflitos. A Força Aérea (FA) foi o primeiro ramo das Forças Armadas (FFAA) a recrutar mulheres, em 1968. Mas só na década de 90, com a abertura do serviço militar em regime de voluntariado às mulheres, estas atingem alguma expressão. Atualmente, a FA conta com um total de 6136 militares, dos quais 15% são mulheres¹.

O conhecimento por parte das organizações sobre a forma como o género atua perante o conflito permite uma melhoria nas relações de trabalho, e consequentemente, criar um ambiente igualmente acessível a homens e mulheres (Brewer *et al*, 2002). Por isso, este Trabalho de Investigação Individual (TII) pretende abordar os estilos de GC entre os militares da FA. Dadas as restrições de tempo e espaço para a realização deste trabalho, delimitamos o nosso objeto de estudo à avaliação dos estilos de GC: integração, acomodação, compromisso, dominação e evitamento, entre os militares da FA, tendo em consideração apenas a variável género, no contexto de diferentes relações interpessoais, com o chefe, o colega e o subordinado. Optou-se por utilizar o questionário ROCI-II (*Rahim Organizational Conflict Inventory-II*) por ser o mais utilizado na literatura. Relativamente ao tempo, o questionário foi aplicado a cada militar num único momento, não havendo uma componente de evolução temporal.

O objetivo geral consiste em verificar se existem diferenças nos estilos de GC, entre os militares da FA, em função do sexo. Assim, foram definidos cinco objetivos específicos: verificar se estão presentes todos os estilos de GC e identificar o estilo predominante nos

¹ Dados Fornecidos pela Direção de Pessoal em 10 de janeiro de 2016.



militares da FA, independentemente do género e do tipo de relação interpessoal; identificar os estilos mais utilizados pelo sexo feminino e pelo sexo masculino independentemente do tipo de relação interpessoal; identificar o estilo de GC em cada tipo de relação interpessoal mais utilizado pelos militares da FA, independentemente do género; verificar se existem diferenças significativas em função do género, dentro de cada estilo de GC, em todas as relações interpessoais; comparar os nossos resultados com os de Rahim (1983) e outros autores.

Esta investigação desenvolveu-se em três fases: exploratória, analítica e conclusiva (IESM, 2015). Na fase exploratória, procedeu-se à revisão da literatura, tendo sido identificada a problemática e formulada a respetiva pergunta de partida (PP): “Quais as principais diferenças, em função do género, na resolução de conflitos existentes entre os militares da FA?”.

Esta PP foi dividida nas seguintes perguntas derivadas (PD):

- PD1. São detetáveis estilos distintos na GC entre os militares da FA?
- PD2. Qual o estilo de GC predominante entre os militares da FA, independentemente do género e da relação interpessoal?
- PD3. Qual o estilo de GC predominante no sexo feminino, independentemente da relação interpessoal?
- PD4. Qual o estilo de GC predominante no sexo masculino, independentemente da relação interpessoal?
- PD5. Qual o estilo de GC mais utilizado em cada tipo da relação interpessoal, independentemente do género?
- PD6. Qual o estilo de GC, predominante em função do género, em cada tipo de relação interpessoal?

A estratégia de investigação utilizada foi a quantitativa, seguindo um raciocínio hipotético-dedutivo, que emergiu da leitura de estudos similares noutros contextos. Desta forma, para responder à PP desenvolveu-se um estudo de caso, transversal e descritivo.

A partir da revisão de literatura foram formuladas as seguintes hipóteses:

- H1. São detetados os cinco estilos de GC nos militares da FA.
- H2. O estilo dominação é o mais utilizado na FA independentemente do género e da relação interpessoal.
- H3. O estilo compromisso é o predominante no sexo feminino independentemente da relação interpessoal



H4. O estilo dominação é o predominante no sexo masculino, independentemente da relação interpessoal.

H5a. Os militares utilizam mais o estilo de acomodação com os seus chefes do que com os subordinados e colegas, independentemente do género.

H5b. Os militares utilizam mais o estilo compromisso com os colegas do que com os subordinados e chefes, independentemente do género.

H5c. Os militares utilizam mais o estilo dominação com os subordinados do que com os chefes e colegas, independentemente do género.

H6. As mulheres utilizam mais o estilo evitamento do que os homens de uma forma global e para cada um dos tipos de relação.

Na fase analítica procedeu-se à recolha, análise e apresentação dos dados obtidos através da aplicação do ROCI-II. Na fase conclusiva foi efetuada a discussão dos dados e avaliação das hipóteses, permitindo responder à pergunta de partida.

No que diz respeito à organização do estudo, o primeiro capítulo é constituído pela revisão de literatura. O segundo apresenta a metodologia adotada para a elaboração da investigação. O terceiro apresenta a análise dos dados que vão permitir testar as hipóteses, responder à PP e discutir os resultados obtidos. Por último, apresentam-se as conclusões, implicações e contributos para o conhecimento, bem como as limitações e recomendações para investigações futuras.



1. Revisão de literatura

A investigação inicia-se com uma fase exploratória por forma a pesquisar o estado da arte em análise. Segundo Quivy e Campenhoudt (2008) “o primeiro problema que se põe ao investigador é muito simplesmente o de saber como começar bem o trabalho”.

1.1. O Conflito

Em 1976, Thomas define o conflito como o processo que se inicia quando uma das partes percebe que a outra a afetou de forma negativa ou a irá afetar de igual forma (Eidson, 2003). Esta definição assume três características: o conflito tem de ser percebido, tem de existir uma interação e tem de haver uma incompatibilidade entre as partes. De Dreu e Weingart (2003) argumentam que é um processo resultante da tensão entre os membros da equipa por causa de diferenças percebidas ou reais.

Nas organizações, os conflitos podem ter antecedentes de várias naturezas, abarcando aspetos individuais, da relação e da situação, como por exemplo a escassez de recursos, diferentes interesses/objetivos, personalidades incompatíveis, diferenças culturais, barreiras à comunicação e estilos de liderança (Cunha et al, 2007).

Segundo Franque (2006), Brown (2007) e Cunha *et al* (2007) os conflitos podem ocorrer em diferentes contextos:

1. Intrapessoal - luta interna e mental para selecionar entre alternativas, ou seja, ocorre dentro do indivíduo;
2. Interpessoal - ocorre entre indivíduos e surge devido a diferenças individuais e diferenciação de papéis;
3. Intragrupal - diferenças entre membros de um grupo que prosseguem um objetivo empresarial comum;
4. Intergrupar - diferenças entre os grupos com objetivos concorrentes;
5. Intraorganizacional - diferenças generalizadas de objetivos ou perceções de várias fações dentro de uma organização;
6. Interorganizacional - diferenças entre organizações que competem por um objetivo comum ou para serem pioneiras em ideologias concorrentes.

A definição de conflito tem evoluído e existem sobretudo três grandes abordagens de investigação principais (Robbins, 2005):

- Na abordagem tradicional (1930-1940), o conflito deve ser evitado, uma vez que é entendido como algo destrutivo, violento e irracional.



- Na abordagem comportamental (1940-1970), o conflito deve ser aceite, pois assume-se que é inerente a todos os grupos ou organizações.
- Na abordagem interacionista (1970), o conflito é aceite como algo natural e até mesmo encorajado. Esta visão considera-o como algo benéfico para estimular a inovação e a criatividade e consequentemente com capacidade para elevar o desempenho grupal ou organizacional. Neste sentido, admite-se que o conflito não é bom nem mau, o seu atributo qualificativo vai depender se ele afeta e como afeta o desempenho e o clima do grupo. É mais adequado pensar no conflito como funcional/construtivo ou disfuncional/destrutivo.

Segundo Robbins, os conflitos dividem-se em: funcionais, que estão quase sempre relacionados com os conflitos de tarefa e com os conteúdos e objetivos de trabalho; e disfuncionais, que quase sempre estão relacionados com os conflitos que envolvem o relacionamento entre pessoas e grupos. Os conflitos funcionais são bons e apoiam os objetivos do grupo, melhorando o seu desempenho de uma forma construtiva para a organização. Os disfuncionais são os que atrapalham o bom desenvolvimento do grupo, de forma destrutiva tanto para o grupo quanto para os objetivos da organização (Cunha *et al*, 2003; Robbins, 2005; Franque 2006) (Tabela 1).

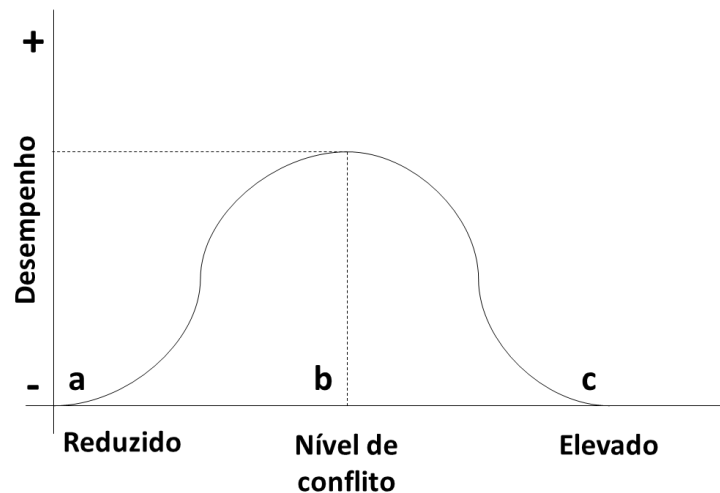
Tabela 1 - Efeitos funcionais e disfuncionais do conflito

Efeitos dos conflitos funcionais	Efeitos dos conflitos disfuncionais
O conflito pode estimular a inovação, mudança, criatividade e o crescimento.	O conflito pode causar stress e insatisfação no trabalho.
Pode melhorar a tomada de decisão organizacional.	Pode reduzir a comunicação entre indivíduos e grupos.
Podem ser encontradas soluções alternativas para um problema.	Pode ser desenvolvido um clima de desconfiança e suspeita no trabalho.
O conflito pode levar a soluções sinérgicas para problemas comuns.	Os relacionamentos no trabalho podem ser danificados.
O desempenho individual e de grupo pode ser melhorado.	O desempenho no trabalho pode diminuir.
Indivíduos e grupos podem ser forçados a procurar novas abordagens para os problemas.	Pode aumentar a resistência à mudança.
Indivíduos e grupos podem ser obrigados a clarificar os seus pontos de vista, aprendendo através do confronto de ideias.	O comprometimento e a lealdade organizacional pode ser afetada.
Reforça as relações interpessoais quando resolvido de forma construtiva.	Diminui o empenho com a organização.
Auxilia na identificação de problemas ignorados.	Os níveis de satisfação diminuem.

Fonte: Adaptado de Rahim 2001 e Cunha *et al* 2007



O conflito pode ser visto como existindo num contínuo em que de um lado temos um nível de conflito reduzido, um desempenho reduzido e um clima de trabalho estagnado (a), e do outro lado, um nível de conflito elevado, um desempenho reduzido e um clima de trabalho não-cooperativo (c). No ponto (b) existe uma situação em que o nível de conflito moderado origina um elevado desempenho e um clima de trabalho inovador, (Figura 1).



Situação	Nível de conflito	Tipo de conflito	Clima de trabalho	Desempenho
a	Reduzido ou nenhum	Disfuncional	Apático, estagnado, insensível às mudanças; ausência de novas ideias	Reduzido
b	Ótimo	Funcional	Autocrítico, inovador	Elevado
c	Elevado	Disfuncional	Caótico, não-cooperativo	Reduzido

Figura 1 - Nível de conflito e desempenho

Fonte: Adaptado de Robbins, 2005

Apesar de existirem várias teorias que nos dizem que um nível moderado de conflito é importante para a eficácia organizacional (Rahim, 1985; Alper *et al* 2000), há que ter em conta que o conflito pode ter efeitos positivos ou negativos. Cabe ao gestor saber gerir os conflitos, identificando os seus aspetos funcionais e disfuncionais, de forma a criar um ambiente de trabalho mais autocrítico e inovador.



1.2. Gestão do conflito

A GC organizacional, para ser eficaz, deve ter em atenção determinados aspetos, tais como a aprendizagem organizacional, as necessidades dos acionistas e a ética. Gerir um conflito implica delinear estratégias, de forma a minimizar as disfunções do conflito e maximizar os seus aspetos positivos, com o objetivo de incrementar a eficácia organizacional (Rahim, 2002).

A forma adotada até aos anos 60 para conceptualizar estratégias de GC era baseada numa lógica unidimensional, que foi substituída mais tarde por uma grelha bidimensional:

- preocupação consigo - o grau em que o indivíduo procura satisfazer os seus interesses;
- preocupação com os outros - o grau em que o indivíduo se preocupa e procura satisfazer os interesses da outra parte (Ferreira, 2011).

Blake e Mouton (1964) foram os primeiros autores a classificar os estilos de atuação face ao conflito, afirmando que "os indivíduos possuem duas motivações principais no que diz respeito ao conflito interpessoal: o desejo de obter os seus próprios objetivos (preocupação de produtividade) versus o desejo de manter relações interpessoais (preocupações com as pessoas)". Mais tarde surgiram outros instrumentos de medida da GC baseados nesta teoria bidimensional de Blake e Mouton, como o *Hall's Conflict Management Survey* (1969), *Rahim's Rahim Organizational Conflict Inventories I e II* (ROCI-I e ROCI-II) (1983), *Renwick's Employee Conflict Inventory* (ECI) (1975) e o *Thomas and Kilmann's Management-of-Difference Exercise* (MODE) (1974) (Holt e DeVore, 2005) (Figura 2).

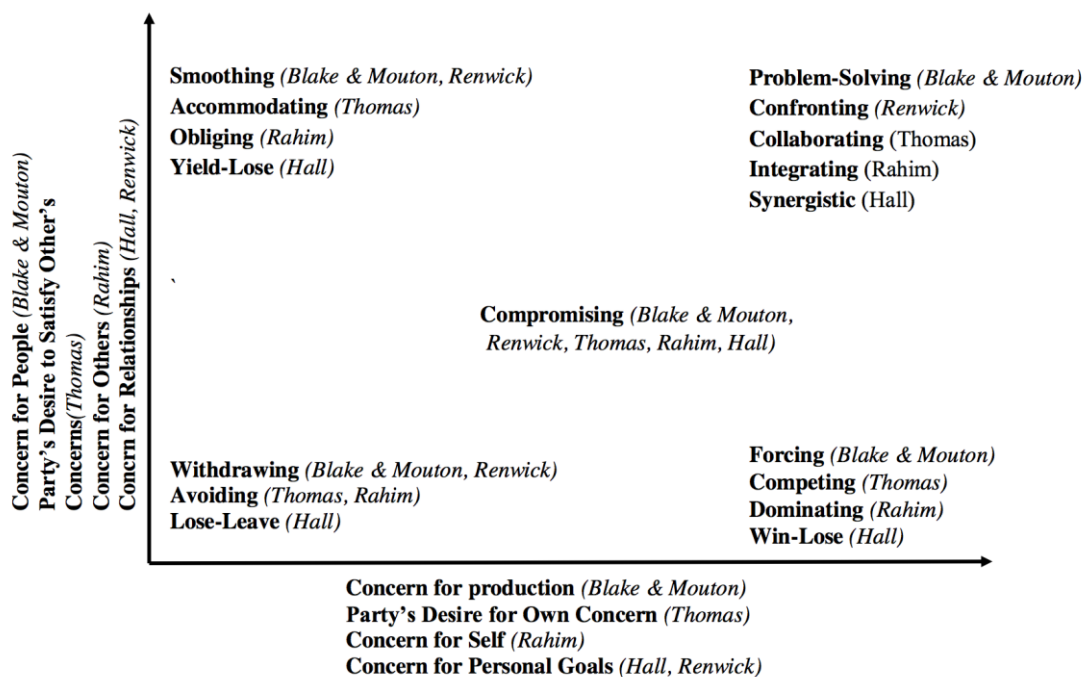


Figura 2 - Estilos de gestão de conflito

Fonte: Holt e DeVore, 2005

Rahim e Bonoma (1979) criaram um modelo que explica os estilos de GC interpessoal no qual se destacam duas dimensões: o interesse por si próprio e o interesse pelo outro. Ao combinar estas duas dimensões, produzem-se cinco estilos distintos de lidar com o conflito (Rahim, 1983; 1985; 2002), (Figura 2 e Anexo A).

1. Evitamento (baixa preocupação consigo próprio e com os outros): tenta-se evitar o conflito, envolver-se no problema; adia-se o assunto até uma altura mais apropriada ou até que uma das partes desista da contenda. É utilizado quando o assunto a resolver é trivial, quando a demora beneficia a obtenção de informação ou quando o desentendimento pode ser dispendioso ou arriscado. Os sujeitos que evitam o conflito podem mesmo recusar-se a admitir em público a existência de um conflito que deve ser resolvido (Rahim, 1986; Rahim *et al*, 2000; Cunha *et al*, 2007; McIntyre, 2007).

2. Acomodação (baixa preocupação consigo próprio e uma alta preocupação com os outros): tenta-se minimizar o problema e focar na sua resolução com o intuito de satisfazer os interesses do outro, descurando os seus próprios interesses. Este estilo pressupõe um sacrifício, bondade ou generosidade da parte acomodada em proveito da outra parte (Rahim, 1986; Cunha *et al*, 2007; McIntyre, 2007).

3. Dominação (alta preocupação consigo próprio e uma baixa preocupação com os outros): este estilo pressupõe a tentativa de satisfazer os seus próprios interesses sem ter em



conta as necessidades do outro. Os sujeitos dominadores utilizam a sua posição de poder para impor a sua vontade aos outros (Rahim, 1986; Cunha *et al*, 2007; McIntyre, 2007).

4. Compromisso (preocupação média consigo próprio e com os outros): é um estilo intermédio em que existe a tentativa de satisfazer os interesses de ambas as partes. Uma vez que nenhuma parte fica totalmente satisfeita, os antecedentes como base para futuros conflitos ficam mantidos (Rahim, 1986).

5. Integração (alta preocupação com os outros e consigo próprio): Este estilo compreende um esforço em satisfazer totalmente os interesses de ambas as partes. O objetivo deste estilo é a resolução de problemas, “sendo o estilo mais eficaz de gestão de conflitos”. É uma forma de ganhar/ganhar, no qual as questões são debatidas e resolvidas para benefício mútuo das partes em conflito (Rahim, 1986; Cunha *et al*, 2007).

Rahim desenvolveu três versões da sua escala, o qual avalia os estilos de GC que os indivíduos utilizam quando lidam com situações de conflito com os subordinados, com os colegas e com os chefes. A lógica subjacente indica que as pessoas utilizam diferentes estilos de GC consoante lidam com indivíduos que possuem menor, igual ou mais poder do que eles próprios. Este autor defende que não existe um estilo que se possa considerar melhor, cada um tem vantagens e limitações e depende da situação de conflito em causa e consoante o à vontade que temos com cada um deles (Rahim, 1985).

O estilo de GC mais apreciado nas organizações é a integração, um estilo cooperativo que está associado a uma gestão de topo (Brewer *et al*, 2002), devido ao facto de haver uma maior ênfase nas relações interorganizacionais, em vez de uma negociação competitiva (Watson e Hoffman, 1996). Em geral, os estilos cooperativos são considerados como sendo os mais adequados, eficientes e eficazes em termos de custos (McKenzie, 2002). Rahim e Thomas argumentam que um estilo pode ser mais aplicável do que outro, dependendo da situação. Rahim sugere ainda que os estilos compromisso e integração são apropriados, para lidar com questões estratégicas e os restantes estilos podem ser utilizados para lidar com problemas táticos ou do dia-a-dia (Rahim, 2002).

1.3. O Género na gestão do conflito

Embora exista uma vasta literatura sobre o impacto do género nos estilos de GC, a questão não é consensual (Korabik *et al* 1993; Brewer *et al* 2002). Alguns autores argumentam que o género influencia os estilos de GC, outros afirmam que não existem



diferenças em função do género, não suportando esta teoria (Holt e De Vore, 2005; Kim *et al*, 2007; Wekhian, 2015).

Brenner, Tomkiewics e Schein colocam a hipótese de as mulheres e os homens diferirem na sua capacidade de gerir conflitos (Brenner *et al*, 1989). Esta ideia foi corroborada por Eidson ao afirmar que se os homens e as mulheres desde o nascimento têm maneiras diferentes de socialização então, muito provavelmente, os mesmos terão uma reação diferente perante o mesmo problema (Eidson, 2003).

Vários estudos foram realizados desde os anos 70 até aos dias de hoje, no entanto revelaram resultados contraditórios. O primeiro estudo que examina as diferenças na resolução de conflitos entre homens e mulheres foi desenvolvido em 1977 nos Estados Unidos e foi conduzido por Renwick (Holt e De Vore, 2005). Neste estudo os resultados indicaram que os homens tendem a utilizar mais o estilo dominação do que as mulheres, o que foi demonstrado também por Mills e Chusmir (Mills e Chusmir, 1988). O estudo de Holt e De Vore indica ainda que as mulheres utilizam mais o estilo compromisso do que os homens, indo de encontro aos resultados alcançados por Cunha *et al*, em 2003 (Cunha *et al*, 2003; Holt e De Vore, 2005).

Outros estudos demonstraram diferenças na utilização dos estilos de GC. Rahim investigou as diferenças de lidar com o conflito entre homens e mulheres, referindo que as mulheres usavam mais o estilo de integração, evitamento e compromisso e menos o de acomodação do que os seus colegas masculinos (Rahim, 1983). Por outro lado, Chanin e Schneer observaram que as mulheres utilizam menos o estilo de integração do que os seus colegas homens (Munduate, *et al*, 1993).

De acordo com Brewer, o estilo de GC utilizado pelo sexo masculino está associado ao estilo dominação e o sexo feminino tem uma orientação para o estilo evitamento, o que vai de encontro ao estudo de Renwick em 1977, e de Portello e Long em 1994 (Portello e Long, 1994; Brewer, 2002). Estes autores ainda indicaram que os sujeitos com estatuto organizacional elevado pontuavam mais alto no estilo da integração, enquanto os sujeitos com estatuto organizacional mais baixo reportaram um maior uso do estilo acomodação. Chan *et al* (2006) ao estudarem 241 contabilistas australianos de ambos os sexos concluíram igualmente que as mulheres tendem a evitar o conflito, enquanto os homens tendem a utilizar mais o estilo dominação. Em sentido contrário, Gbadamosi *et al* (2014), no seu estudo, afirmaram que as estudantes femininas utilizaram mais o estilo competição do que os estudantes masculinos, enquanto que estes eram mais propensos a utilizar o estilo



evitamento. De realçar que o estilo competição corresponde na escala de Thomas-Kilmann (1977) ao estilo de dominação de Rahim e Bonoma (1979).

Rahim e Buntzman (1989), citados por Holt e Devore (2005), concluíram que o estilo dominação é mais usado com os subordinados do que com os chefes e colegas em ambos os sexos. Munduate *et al* (1993), citando Philips e Cheston (1979), Rahim (1983), Rahim (1986) e Lee (1990), argumentam que os indivíduos utilizam mais o estilo dominação na relação com subordinados, e que raramente utilizam este mesmo estilo quando lidam com os colegas ou os chefes; há uma maior propensão ao compromisso quando os níveis de poder são iguais; e os sujeitos tendem a adotar mais o estilo acomodação quando lidam com um superior do que quando lidam com um colega ou subordinado. Por sua vez Rahim (1986), citado por Munduate *et al* (1993), afirma ainda que colaboradores de nível inferior empregam com maior frequência o estilo acomodação.

Pelo contrário, Schockley-Zalabak, ao administrar o instrumento *Conflict Management Survey* a 31 homens e a 38 mulheres da área da gestão de cinco organizações, concluiu que não havia quaisquer diferenças entre homens e mulheres no que respeita ao estilo de GC escolhido, qualquer que fosse o contexto (Schockley-Zalabak, 1981). o que vai de encontro aos resultados alcançados por Korabik, Baril e Watson. Estes autores concluíram ainda que o género tem cada vez menos impacto no estilo de GC utilizado à medida que os gestores ganham mais experiência profissional (Korabik, *et al*, 1993). Em 1984, Sternberg e Soriano, ao estudarem 32 estudantes universitários de Yale, de ambos os sexos, concluíram de igual forma que a escala de resolução de conflitos era basicamente a mesma.

Mcintyre (2007) afirma que existe uma relação fraca e inconsistente entre o género e os estilos de lidar com o conflito, e que as discrepâncias existentes nos vários estudos encontrados na literatura podem ter origem no facto de alguns dos estudos terem sido efetuados em laboratório, enquanto outros foram feitos nas próprias organizações. A utilização de instrumentos diferentes pode também ter influenciado os diferentes resultados.

Num estudo realizado em Portugal, em 2003, por Cunha *et al*, a uma amostra constituída por 197 profissionais de várias empresas da área metropolitana do Porto, concluíram que, quer as mulheres quer os homens partilham da mesma posição perante o conflito. No entanto, nesse mesmo estudo foi constatada alguma diferença entre homens e mulheres no estilo de compromisso, apresentando as mulheres maior tendência para o compromisso do que os seus colegas homens (Cunha *et al*, 2003).



Em suma, nesta revisão da literatura definimos o conceito de conflito, caracterizamos os vários estilos de GC e salientamos o papel do género na GC, tendo concluído que esta questão é controversa na medida em que vários autores chegam a resultados distintos.



2. Metodologia de Investigação

Este TII foi elaborado recorrendo à estratégia de investigação quantitativa utilizando o método hipotético-dedutivo, procurando recolher informação detalhada acerca da GC (Sarmiento, 2013), seguindo o mapa conceptual apresentado no Apêndice A. Desta forma, desenvolvemos: um estudo de caso, tendo em consideração que a unidade da análise é a FA; transversal em que os dados são colhidos num único ponto no tempo e representam um corte transversal ou fotografia das características da amostra em estudo; e descritivo porque descreve apenas as características da população, através da descrição das variáveis em estudo, sem se preocupar em estabelecer relações entre estas (Almeida e Freire, 2008).

2.1. Objetivos e Hipóteses de Investigação

Este estudo tem como objetivo geral averiguar se existem diferenças nos estilos de GC entre os militares da FA em função do género e caracterizar essas diferenças, a fim de definir estratégias quanto ao processo de resolução de conflitos.

De forma mais específica, foram definidos os seguintes objetivos: verificar se estão presentes todos os estilos de GC e identificar o estilo predominante nos militares da FA, independentemente do género e do tipo de relação interpessoal; identificar os estilos mais utilizados pelo sexo feminino e pelo sexo masculino independentemente do tipo de relação interpessoal; identificar o estilo de GC em cada tipo de relação interpessoal mais utilizado pelos militares da FA, independentemente do género; verificar se existem diferenças significativas em função do género, dentro de cada estilo de GC, em todas as relações interpessoais; comparar os nossos resultados com os de Rahim (1983) e outros autores.

Para a formulação das hipóteses de investigação foram tidos em consideração os resultados de algumas investigações sobre os estilos de GC realizadas em contextos diferentes, sendo importante considerar este facto ao nível dos resultados esperados. Em seguida apresentamos as hipóteses de investigação:

- H1. São detetados os cinco estilos de GC nos militares da FA.
- H2. O estilo dominação é o mais utilizado na FA, independentemente do género e da relação interpessoal.
- H3. O estilo compromisso é o predominante no sexo feminino, independentemente da relação interpessoal.
- H4. O estilo dominação é o predominante no sexo masculino, independentemente da relação interpessoal.



H5a. Os militares utilizam mais o estilo de acomodação com os seus chefes do que com os subordinados e colegas, independentemente do género.

H5b. Os militares utilizam mais o estilo compromisso com os colegas do que com os subordinados e chefes, independentemente do género.

H5c. Os militares utilizam mais o estilo dominação com os subordinados do que com os chefes e colegas, independentemente do género.

H6. As mulheres utilizam mais o estilo evitamento do que os homens de uma forma global e para cada um dos tipos de relação.

2.2. Instrumento e Procedimentos

Como instrumento de recolha de dados utilizou-se o questionário ROCI-II, em Apêndice B. Este instrumento surgiu em 1983 tendo como autor Afzalur Rahim, que se apoiou na conceptualização dos cinco estilos de GC de Rahim e Bonoma (Cunha, 2003).

O instrumento é constituído pelas formas A, B, e C, através das quais se pretende medir de que forma os indivíduos lidam com as situações conflituais perante os superiores (forma A), os subordinados (forma B) e os colegas (forma C). Trata-se do instrumento mais utilizado na literatura referente aos estilos de GC (Lee, K., 2008). A escala a utilizar será a mesma utilizada no original correspondendo a uma escala de *Likert* com cinco opções de resposta, em que 1 corresponde a discordo fortemente e 5 a concordo fortemente, na qual os valores superiores representam uma maior utilização de um estilo quando os sujeitos estão perante um conflito interpessoal.

Os itens que constituem cada uma das subescalas são os seguintes: Integração composta por 7 itens (1, 4, 5, 12, 22, 23, 28); Acomodação por 6 itens (2, 10, 11, 13, 19 e 24); Evitamento por 6 itens (3, 6, 16, 17, 26, 27); Dominação por 5 itens (8, 9, 18, 21 e 25) e Compromisso por 4 itens (7, 14, 15 e 20).

Neste estudo, o sexo funciona como variável independente e os estilos de GC interpessoal de Rahim e Bonoma funcionam como variáveis dependentes.

Este questionário foi adaptado do original (Rahim e Magner, 1995), traduzido para português e validado num estudo com o título: “Estilos de gestão de conflito nas organizações: uma contribuição para a prática construtiva da resolução de conflitos” (Cunha, 2003).

Relativamente ao procedimento de administração do questionário em análise, depois de autorizado, foi administrado *online* (Survio), entre os dias 5 de janeiro de 2016 e 6 de



fevereiro de 2016, sendo explicados os objetivos do estudo e assegurada aos participantes a confidencialidade dos dados, o anonimato e o voluntariado.

Com o intuito de analisar os dados obtidos através da aplicação do inquérito, e de validar as hipóteses, efetuou-se um conjunto de análises quantitativas recorrendo aos programas *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), versão 22 e excell, Apêndice C.

2.3. Caracterização da Amostra

A nossa população alvo será constituída por todos os militares da FA, num total de 6136 militares, 5207 do sexo masculino e 929 do sexo feminino. Para calcular a dimensão de uma amostra aleatória simples (n), para uma população finita (N), quando se deseja determinar uma proporção da população (p), com um nível de confiança de 95% e um erro de 5%, a fórmula é a seguinte (Sarmiento, 2013) (Figura 3):

$$n = \frac{p \times (1 - p)}{\frac{\epsilon^2}{z^2 \alpha/2^2} + \frac{p \times (1 - p)}{N}}$$

Figura 3 - Fórmula de cálculo amostral

Fonte: Adaptado de Sarmiento, 2013

Tendo em conta que partindo de uma população alvo de 6136 indivíduos, para obtermos uma amostra com um nível de confiança de 95% e uma margem de erro de 5% necessitamos de obter pelo menos 362 respostas.

Em síntese, neste capítulo foi apresentada a metodologia de investigação seguida neste TII, que inclui a apresentação dos objetivos e hipóteses de investigação, a descrição do instrumento e procedimento de medida utilizados e a caracterização da amostra.



3. Resultados

Quando os grupos das amostras em estudo são grandes, a distribuição tende para a normalidade. De acordo com Murteira *et al* (2001), para amostras com mais de 30 elementos em cada um dos grupos em estudo, a violação dos pressupostos da normalidade e da homocedasticidade (variâncias homogéneas) não põe em causa as conclusões (Stevens, 1996; Gravetter e Wallnau, 2000). Como a dimensão da amostra em estudo cumpre estas condições, não será necessário verificar os pressupostos (distribuição normal, homogeneidade dos dados e variáveis intervalares e contínuas) e podem aplicar-se os testes paramétricos *t* e Anova.

3.1. Caracterização sociodemográfica da amostra

A amostra é constituída por 421 militares, tendo as respostas sido recolhidas entre 5 de janeiro de 2016 e 6 de fevereiro de 2016.

Tabela 2 - Tabela de frequências: Sexo

	Frequência	Percentagem
Masculino	310	73,6
Feminino	111	26,4
Total	421	100,0

Na amostra 74% são do sexo masculino e os restantes 26% do sexo feminino (Tabela 2).

Tabela 3 - Tabela de frequências: Categoria

	Frequência	Percentagem
Oficial	260	61,8
Sargento	110	26,1
Praça	51	12,1
Total	421	100,0

Na amostra 62% são oficiais, 26% são sargentos e 12% são praças (Tabela 3).

3.2. Qualidades psicométricas do instrumento

3.2.1. Consistência Interna (Fidelidade)

A análise de consistência interna permite estudar as propriedades de escalas de medida e as questões que as compõem, de acordo com Anastasis (1951) e DeVellis (1991).



O Alfa de *Cronbach* (Cronbach, 1951) é um modelo de consistência interna, baseado na correlação inter-item, sendo o modelo mais utilizado nas ciências sociais para verificação de consistência interna e validade de escalas. O Alfa de *Cronbach* mede a fidelidade ou consistência interna de respostas a um conjunto de variáveis correlacionadas entre si, ou seja, como um conjunto de variáveis representam uma determinada dimensão (Hill e Hill, 2002). Quando os dados tiverem uma estrutura multidimensional, o alfa de *Cronbach* será baixo. Se as correlações inter-variáveis forem altas, então há evidência que as variáveis medem a mesma dimensão.

Note-se que um coeficiente de consistência interna de 0.80 ou mais é considerado "bom" na maioria das aplicações de Ciências Sociais e um coeficiente de consistência interna entre 0.70 e 0.80 é considerado aceitável. Em alguns estudos admitem-se valores de consistência interna de 0,60 a 0,70, o que segundo a literatura é “fraco”. Estes valores são referidos, por exemplo, por Nunnally (1978), Muñiz (2003) e Muñiz *et al* (2005).

Quando existem *missing values*, os elementos da amostra correspondentes são excluídos dos cálculos efetuados para o Alfa de *Cronbach*.

Tabela 4 - Consistência interna da escala

	N de Itens	Alfa de <i>Cronbach</i>
Integração	7	0,830
Acomodação	6	0,793
Evitamento	6	0,782
Dominação	5	0,766
Compromisso	4	0,608

O valor do Alfa de *Cronbach* é superior ao valor de 0,70 para quatro das dimensões, pelo que nessas dimensões podemos considerar os dados aceitáveis como unidimensionais, para a dimensão compromisso, o valor é inferior, ainda assim, está acima do limite mínimo para a sua utilização. Portanto, todas as dimensões podem ser utilizadas nesta amostra para medir os constructos associados (Tabela 4).

**Tabela 5 - Comparação da consistência interna da escala**

	Este trabalho		Escala original (Rahim, 1983)		Adaptação espanhola (Munduate <i>et al</i> , 1993)		Adaptação portuguesa (Cunha <i>et al</i> , 2003)	
	N Itens	Alfa de Cronbach	N Itens	Alfa de Cronbach	N Itens	Alfa de Cronbach	N Itens	Alfa de Cronbach
Integração	7	0,83	7	0,77	7	0,77	7	0,80
Acomodação	6	0,79	6	0,76	5	0,70	5	0,79
Evitamento	6	0,78	6	0,72	4	0,76	5	0,80
Dominação	5	0,77	5	0,72	5	0,75	5	0,75
Compromisso	4	0,61	4	0,72	3	0,62	3	0,68

Neste trabalho, o valor do Alfa de *Cronbach* é superior ao dos restantes para quatro das dimensões (com uma exceção, na comparação do Evitamento com Cunha *et al* (2003)), sendo inferior aos restantes para a dimensão compromisso, que também apresenta a consistência mais baixa na maioria dos restantes estudos (Tabela 5).

3.2.2. Validade

Uma análise prévia indica que a Medida de Adequação da Amostra (MAA) de KMO (Kaiser, 1974; Leong e Austin, 2006) apresenta um valor de MAA = 0,867 produz uma estatística, cuja interpretação indica que os dados apresentam uma qualidade boa para ser aplicada a análise fatorial (Maroco, 2011). Por outro lado, aplicou-se o Teste da Esfericidade de *Bartlett* (Bartlett, 1951) para comprovar que existe correlação entre as variáveis ($p < 0.05$) (Tabela 6).

Tabela 6 - KMO e Teste de Bartlett

Medida de Adequação da Amostra de Kaiser-Meyer-Olkin.	0,867
Teste da Esfericidade de Bartlett	Qui-quadrado
	9800,982
	Graus de liberdade
	378
	Valor de prova
	** 0,000

Depois de verificar a possibilidade de executar adequadamente a análise fatorial, prossegue-se com a extração dos fatores a partir dos 28 itens (Apêndice C – Tabela 1).



Tabela 7 - Variância Total Explicada

Componente	Valor Próprio inicial			Após rotação		
	Total	% de Variância	% Cumulativa	Total	% de Variância	% Cumulativa
1	5,729	20,462	20,462	3,922	14,006	14,006
2	3,479	12,426	32,888	3,134	11,193	25,199
3	2,430	8,678	41,567	2,979	10,641	35,840
4	1,703	6,083	47,650	2,666	9,521	45,361
5	1,264	4,516	52,166	1,905	6,805	52,166
6	,984	3,513	55,679			
7	,922	3,293	58,971			
8	,851	3,040	62,011			
9	,820	2,929	64,940			
...	,786	2,808	67,748			
28	,275	,982	100,000			

Método de extração: Análise de Componentes Principais.

Na Tabela 7 podemos observar, para cada um dos fatores (ou componentes) que pode ser retido a partir dos 28 itens originais, qual o seu valor próprio e qual a percentagem da variação total que ocorre nas variáveis originais por ele explicada.

Para determinar o número de componentes a incluir na análise utilizou-se o critério de Kaiser que exclui as componentes cujos valores próprios são inferiores a 1 (Stevens, 1986; Hair *et al* 1995).

São retidos cinco fatores, que explicam 52,2% da variação total observada nos 28 itens originais. As saturações das variáveis em cada fator são sempre superiores ao mínimo exigido de 40%. Portanto, os resultados da análise fatorial confirmam integralmente a estrutura fatorial proposta por Rahim (1983) e podem ser utilizadas precisamente as mesmas subescalas, tal como foram definidas pelo autor no seu trabalho original de desenvolvimento da escala.

3.2.3. Sensibilidade

Para a escala e para cada uma das suas dimensões, os seus valores foram determinados a partir do cálculo da soma dos itens que as constituem. Uma vez que a média e a mediana são praticamente coincidentes, podemos assumir que se verifica uma distribuição normal dos valores da escala e respetivas dimensões (Tabela 8).



Tabela 8 - Sensibilidade das escalas total e subescalas do ROCI-II

	N itens	Média	Mediana	Desvio Padrão	Coef. Variação	Coef. Assimetria	Coef. Curtose	Mínimo	Máximo
Escala Total	28	97,01	97	11,36	12%	0,189	0,116	64	140
Integração	7	30,73	31	3,04	10%	-0,505	1,107	11	35
Acomodação	6	18,79	19	4,19	22%	0,042	-0,300	6	30
Evitamento	6	17,71	18	4,49	25%	0,057	-0,369	6	30
Dominação	5	14,76	14	3,80	26%	0,252	-0,454	5	25
Compromisso	4	14,98	15	2,29	15%	-0,604	0,907	6	20

3.3. Análise e apresentação dos resultados

As subescalas da Escala de GC são constituídas por diferentes números de itens, pelo que os valores obtidos não são diretamente comparáveis (Tabela 8). Verifica-se que as subescalas integração, acomodação e compromisso apresentam um valor médio superior ao ponto intermédio da escala de medida para cada uma delas, já as subescalas evitamento e dominação apresentam um valor médio inferior ao ponto intermédio da escala de medida.

Para efeitos de análise dos objetivos e das hipóteses, os valores de cada subescala foram recodificados numa escala de 1 a 5, o que se consegue fazer dividindo o valor obtido em cada subescala pelo número de itens que a constituem, obtendo-se os valores da Tabela 9.

Tabela 9 - Escala de Gestão de Conflitos

	Média	Desvio Padrão	Coef. Variação	Mínimo	Máximo
Integração	4,39	0,43	10%	1,57	5
Acomodação	3,13	0,70	22%	1	5
Evitamento	2,95	0,75	25%	1	5
Dominação	2,95	0,76	26%	1	5
Compromisso	3,75	0,57	15%	1,5	5

Desta forma, para todas as subescalas, os valores mínimos e máximos possíveis são 1 e 5, respetivamente, e o ponto intermédio de todas as subescalas é sempre igual a 3.

Analisando os resultados da Tabela 9, podemos confirmar a H1 - São detetados os cinco estilos de GC nos militares da FA - uma vez que todos os estilos distintos de GC estão presentes. Os estilos integração e compromisso apresentam um valor médio claramente superior ao ponto intermédio da escala de medida, o estilo acomodação apresenta um valor médio ligeiramente superior ao ponto intermédio da escala de medida, e os estilos evitamento e dominação apresentam um valor médio ligeiramente inferior ao ponto intermédio da escala de medida.

Estes resultados respondem à PD1 e concorrem para o objetivo específico 1.



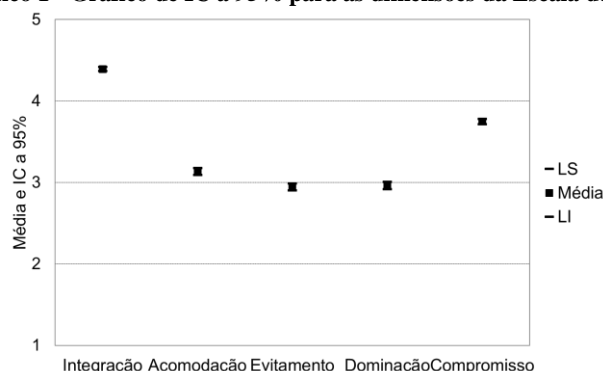
Analisando a hipótese H2: O estilo dominação é o mais utilizado na FA independentemente do género e da relação interpessoal, verifica-se que o estilo integração é, claramente, o mais usado na FA, com uma média de 4,39 e um IC a 95% de [4,37; 4,42], rejeitando-se a hipótese formulada. O segundo estilo mais usado é o compromisso, depois o estilo acomodação e que os estilos evitamento e dominação estão menos presentes. Estes resultados permitem-nos responder à PD2 e ao objetivo específico 2.

A Tabela 10 e o Gráfico 1 apresentam a média e os respetivos intervalos de confiança (IC) para as dimensões da Escala GC.

Tabela 10 - Intervalos de confiança a 95% para as dimensões da Escala de Gestão de Conflitos

	Média	IC a 95%	
		LI	LS
Integração	4,39	4,37	4,42
Acomodação	3,13	3,09	3,17
Evitamento	2,94	2,90	2,99
Dominação	2,96	2,92	3,01
Compromisso	3,75	3,71	3,78

Gráfico 1 - Gráfico de IC a 95% para as dimensões da Escala de GC.



Analisando os resultados obtidos que nos permitem responder à H3: O estilo compromisso é o predominante no sexo feminino, independentemente da relação interpessoal, podemos verificar que o estilo integração é o mais frequentemente usado pelas mulheres, com uma média de 4,40 e um IC a 95% de [4,35; 4,45]. O segundo mais usado é o estilo compromisso apresentando uma média de 3,73 e um IC a 95% de [3,66; 3,80]. Seguem-se os estilos evitamento, acomodação e o estilo dominação é menos presente (Tabela 11 e Gráfico 2), rejeitando-se a hipótese.

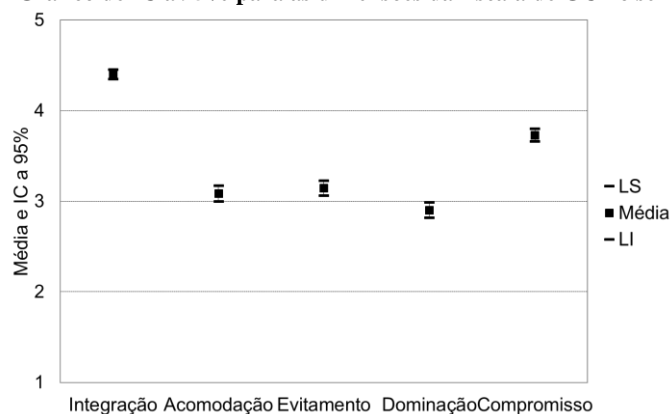
Estes resultados respondem à PD3 e concorrem para o objetivo específico 2.



Tabela 11 - IC a 95% para as dimensões da Escala de GC no sexo feminino

	Média	IC a 95%	
		LI	LS
Integração	4,40	4,35	4,45
Acomodação	3,09	3,00	3,17
Evitamento	3,14	3,06	3,23
Dominação	2,90	2,82	2,99
Compromisso	3,73	3,66	3,80

Gráfico 2 - Gráfico de IC a 95% para as dimensões da Escala de GC no sexo feminino



Na Tabela 12 e Gráfico 3 verifica-se que o estilo integração é, claramente, o mais usado pelo sexo masculino, com uma média de 4.39 e um IC a 95% de [4,36; 4,42], rejeitando-se a H4: O estilo dominação é o predominante no sexo masculino, independentemente da relação interpessoal. O segundo estilo mais usado é o compromisso, depois o estilo acomodação e que estilos evitamento e dominação estão menos presentes.

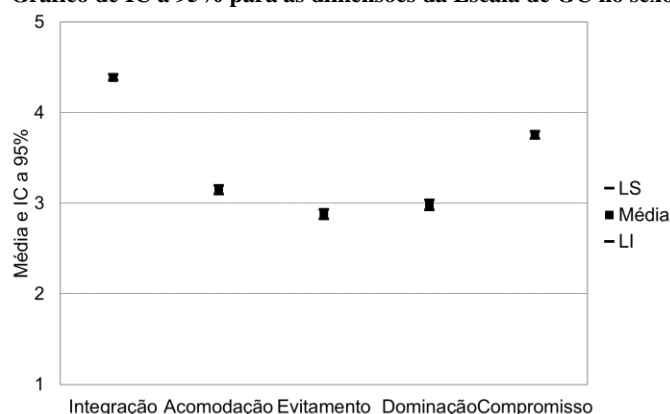
A análise destes resultados permite-nos responder à PD4 e objetivo específico 2.

Tabela 12 - IC a 95% para as dimensões da Escala de GC no sexo masculino

	Média	IC a 95%	
		LI	LS
Integração	4,39	4,36	4,42
Acomodação	3,15	3,10	3,20
Evitamento	2,88	2,83	2,93
Dominação	2,98	2,93	3,04
Compromisso	3,75	3,72	3,79



Gráfico 3 - Gráfico de IC a 95% para as dimensões da Escala de GC no sexo masculino



Os resultados referentes às H5a., H5b., H5c. e respetiva PD5, serão apresentados de forma conjunta tendo em conta a interdependência da sua análise e o objetivo comum de identificar o estilo de GC em cada tipo de relação interpessoal mais utilizado pelos militares da FA, independentemente do género.

H5a. Os militares utilizam mais o estilo de acomodação com os seus chefes do que com os subordinados e colegas, independentemente do género.

H5b. Os militares utilizam mais o estilo compromisso com os colegas do que com os subordinados e chefes, independentemente do género.

H5c. Os militares utilizam mais o estilo dominação com os subordinados do que com os chefes e colegas, independentemente do género.

Além do estudo específico dos estilos subjacentes às hipóteses, será realizado o estudo de todos os restantes estilos (Tabela 13 e Gráfico 4).

Tabela 13 - Estatística descritiva e Testes ANOVA: Diferenças nos estilos de GC entre as várias relações (colega, chefe e subordinado).

		Média	Desvio padrão	F (ANOVA)	p
Integração	Chefe	4,44	,423	4,192	* 0,015
	Subordinado	4,35	,442		
	Colega	4,39	,434		
Acomodação	Chefe	3,49	,704	94,592	** 0,000
	Subordinado	2,90	,623		
	Colega	3,00	,615		
Evitamento	Chefe	3,05	,744	14,186	** 0,000
	Subordinado	2,79	,731		
	Colega	3,02	,744		
Dominação	Chefe	2,94	,719	2,448	0,087
	Subordinado	3,02	,781		
	Colega	2,90	,776		
Compromisso	Chefe	3,74	,592	10,548	** 0,000
	Subordinado	3,65	,581		
	Colega	3,84	,527		

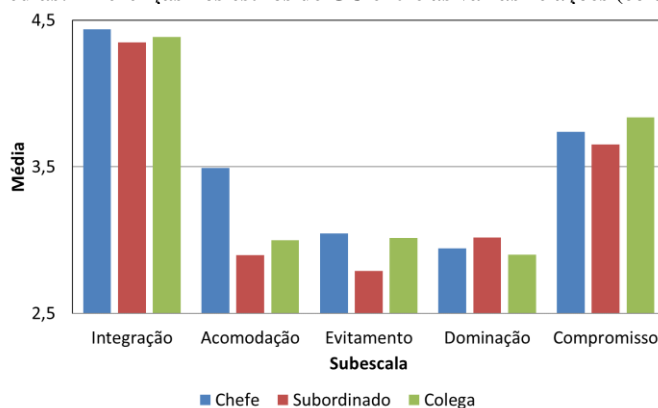


* diferença significativa para $p < 0,05$

** diferença significativa para $p < 0,01$

Comparando a utilização de cada estilo de GC entre as várias relações profissionais, há diferenças estatisticamente significativas relativamente à utilização dos estilos integração, acomodação, evitamento e compromisso.

Gráfico 4 - Gráfico de médias: Diferenças nos estilos de GC entre as várias relações (colega, chefe e subordinado)



Analisando o valor médio de cada estilo de GC nos três diferentes tipos de relações (chefe, colega e subordinado), podemos identificar algumas diferenças estatisticamente significativas.

Com efeito, o estilo integração é significativamente mais usado na relação com o chefe do que na relação com o subordinado (teste de Tukey: $p = 0,011$).

Relativamente ao estilo acomodação, este é significativamente mais usado no contexto da relação com o chefe do que na relação com o colega (teste de Tukey: $p = 0,000$) ou subordinado (teste de Tukey: $p = 0,000$), confirmando-se a H5a.

Por outro lado, o estilo evitamento é mais usado na relação com o chefe comparado com a relação com o subordinado (teste de Tukey: $p = 0,000$) e na relação com o colega comparado com a relação com o subordinado (teste de Tukey: $p = 0,000$).

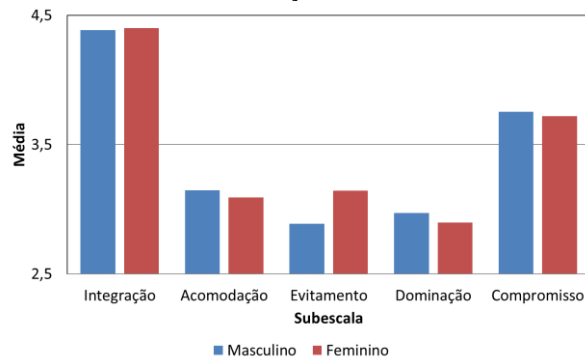
No que respeita ao estilo compromisso, este é significativamente mais usado na relação com o colega comparado com a relação com o chefe (teste de Tukey: $p = 0,037$) ou com o subordinado (teste de Tukey: $p = 0,000$), confirmando-se a H5b.

Por fim, no que respeita ao estilo dominação, não se verificam diferenças estatisticamente significativas entre as várias relações, pelo que a H5c. é rejeitada.



Da análise comparativa entre o sexo masculino e sexo feminino relativamente ao uso de cada estilo de GC, observa-se que o sexo feminino usa significativamente mais o estilo evitamento do que o sexo masculino ($p=0,000$) (Gráfico 5; Apêndice C – Tabela 2).

Gráfico 5 - Gráfico de médias: Diferenças nos estilos de GC entre os dois sexos.



Do estudo comparativo entre o sexo masculino e o sexo feminino relativamente ao uso dos diferentes estilos de GC, verificou-se que o estilo evitamento é mais utilizado pelo sexo feminino, nos três tipos de relação (chefe, colega e subordinado), não se observando diferenças significativas nos outros estilos de GC (Gráficos 6, 7 e 8; Apêndice C – Tabelas 3, 4 e 5).

Gráfico 6 - Gráfico de médias: Diferenças nos estilos de GC entre os dois sexos, para a relação com o Chefe.

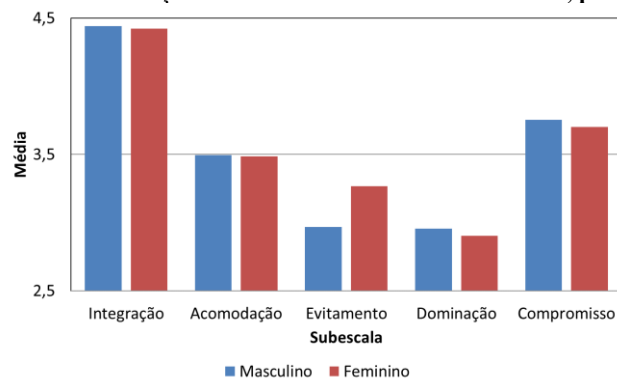


Gráfico 7 - Gráfico de médias: Diferenças nos estilos de GC entre os dois sexos, para a relação com os colegas

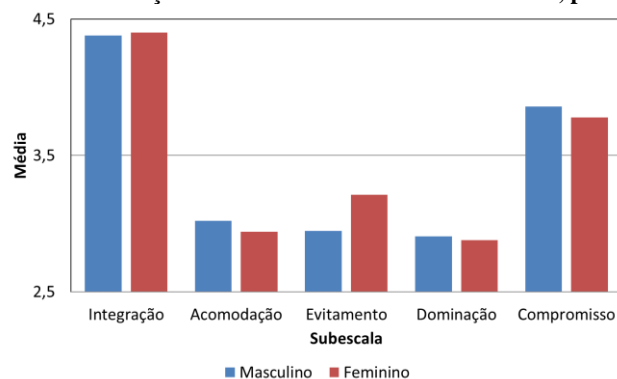
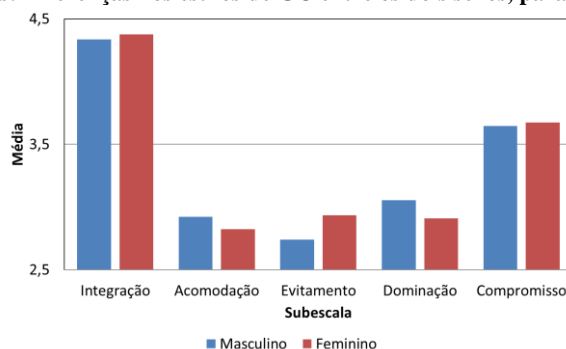




Gráfico 8 - Gráfico de médias: Diferenças nos estilos de GC entre os dois sexos, para a relação com o subordinado.



Analisando os Gráficos 5, 6, 7 e 8 concluímos que a H6: As mulheres utilizam mais o estilo evitamento do que os homens de uma forma global e para cada um dos tipos de relação, é validada. A análise destes resultados permite-nos responder à PD6 e objetivo específico 4.

3.4. Discussão

O presente TII permitiu abordar alguns conhecimentos teóricos sobre estratégias de GC procurando contribuir para melhorar a sua prática em contexto laboral (Rahim, 2001).

Neste estudo pudemos verificar que entre os militares da FA existem estilos distintos na GC (confirmando a nossa H1), sendo o estilo integração o mais usado em ambos os sexos, não se verificando a H2, H3 e H4. Quando confrontamos os estilos GC no contexto das relações com o chefe, colega ou subordinado, inferimos que o único estilo de GC que predomina na relação com o chefe em comparação com os outros dois tipos de relação é a acomodação confirmando-se a H5a. No entanto, a integração e o evitamento são mais usados na relação com os chefes do que com os subordinados, não havendo diferença na relação com os colegas. O compromisso é o estilo mais utilizado na relação com o colega do que na relação com o subordinado e o chefe, confirmando-se a H5b. A dominação é mais frequente na relação com os subordinados do que com os colegas ou chefes, no entanto não é estatisticamente significativa, pelo que rejeitamos a H5c. Por fim, foi possível verificar que só no estilo evitamento é que existem diferenças significativas entre homens e mulheres quer na análise global, independentemente do tipo de relação, quer na análise específica dentro de cada tipo de relação interpessoal (chefe, colega, subordinado) confirmando-se a H6.

Quando avaliamos os nossos resultados concluímos que estes estão de acordo com os dados da literatura (Rahim, 1983; Munduate *et al*, 1993; Cunha *et al*, 2003), na medida em que verificamos que os militares da FA usam os diferentes estilos de GC. Existe uma grande controvérsia relativamente ao estilo mais usado pelos homens e pelas mulheres, e quais as diferenças entre eles. Na nossa amostra o estilo integração foi o mais frequente tanto nos



homens como nas mulheres, mas quando fazemos a comparação direta entre os sexos, o estilo evitamento é mais usado pelas mulheres do que pelos homens. Os nossos resultados vão de encontro, em parte, aos dados de Rahim (Rahim, 1983), quando afirma que as mulheres utilizam predominantemente o estilo integração, e são concordantes com os dados de Brewer, relativamente ao predomínio do uso do estilo evitamento pelas mulheres comparativamente aos homens. São também concordantes com a literatura os dados relativamente aos estilos de GC utilizados nas diferentes relações, incluindo o predomínio do estilo acomodação com os chefes e o estilo compromisso com os colegas (Munduate *et al*, 1993).

O conhecimento dos estilos de GC mais utilizados pelos militares, e tendo em consideração a variável género e os diferentes contextos relacionais, tem grande relevância para uma melhor gestão de recursos humanos. Neste trabalho concluímos que o estilo integração é o mais frequentemente usado na FA, sendo considerado pela maioria dos autores, como dos mais adequados, eficientes, e eficazes em termos de custos (Watson e Hoffman, 1996; Brewer *et al*, 2002; McKenzie, 2002; Rahim, 2002). A utilização do estilo integração apresenta como vantagens o facto de ambos os lados do conflito ganharem, não havendo lugar à sensação de ressentimento por parte do eventual perdedor, melhorar a qualidade da solução e o compromisso para com a organização, sendo a sua utilização extremamente importante para temas complexos em que apenas uma das partes não consegue resolver o problema sozinho (Anexo A).

É, no entanto, importante salientar que as mulheres, apesar de utilizarem mais o estilo integração na GC, quando comparamos homens e mulheres verificamos que estas utilizam mais frequentemente o estilo evitamento do que os homens nas suas relações. Esta diferença pode ter implicações na definição da estratégia da instituição, tendo em consideração que um estilo pode ser mais aplicável do que outro dependendo da situação, e que o estilo evitamento é vantajoso para lidar com problemas táticos ou do dia-a-dia, e evitar a escalada do conflito (Rahim, 2002; Ferreira *et al*, 2011).

Em suma, neste terceiro capítulo foi feita a caracterização sociodemográfica da amostra, foram estudadas as qualidades psicométricas do instrumento e foi feita a apresentação, a análise e a discussão dos resultados. Verificamos que o estilo integração foi o mais utilizado pelos militares da FA e que as mulheres usam significativamente mais o estilo evitamento do que os homens.



Conclusões

O conhecimento por parte das organizações sobre a forma como o género atua perante o conflito permite a melhoria da qualidade das relações de trabalho, e desta forma, uma organização mais eficaz das instituições. As mulheres ingressaram na FA a partir de 1968 e atualmente perfazem um total de 929², correspondendo a uma fração significativa que desempenha papéis fundamentais nesta instituição. Desta forma, torna-se imperioso investir num conhecimento mais profundo desta temática no contexto da FA, com o intuito de melhorar a estratégia de GC interpessoal desta instituição.

Nesse sentido, foi formulada a seguinte pergunta de partida: “Quais as principais diferenças em função do género, na resolução de conflitos existentes entre os militares da FA?”. Desta pergunta derivaram cinco objetivos específicos e as respetivas hipóteses.

O primeiro consistiu em verificar se estão presentes todos os estilos de GC e identificar o estilo predominante nos militares da FA, independentemente do género e do tipo de relação interpessoal. No segundo identificamos os estilos mais utilizados pelo sexo feminino e pelo sexo masculino independentemente do tipo de relação interpessoal. O terceiro objetivo foi identificar o estilo de GC em cada tipo de relação interpessoal mais utilizado pelos militares da FA, independentemente do género. O quarto consistiu em verificar se existiam diferenças significativas em função do género, dentro de cada estilo de GC, em todas as relações interpessoais. O quinto e último objetivo consistiu em comparar os nossos resultados com a literatura, mais especificamente com os resultados alcançados por Rahim em 1983 e por outros autores.

Para responder a esta PP, e alcançar os objetivos previamente definidos, o TII, foi desenvolvido tendo por base a conceptualização de um mapa teórico assente em pesquisa documental e resultados exploratórios que possibilitaram desenvolver o estado da arte.

De acordo com o mapa teórico estabelecido e procurando responder à PP e aos os objetivos propostos, definiu-se o mapa conceptual, podendo este ser consultado no Apêndice A. A metodologia de investigação seguida foi a quantitativa utilizando um raciocínio hipotético-dedutivo assente num estudo de caso, transversal e descritivo. Foi administrado o questionário ROCI-II como instrumento para medir o conflito, e que se apoia no referencial

² Dados reportados a 10 de Janeiro de 2016



teórico dos cinco estilos de GC de Rahim e Bonoma de 1979: acomodação, integração, compromisso, evitamento e dominação. Este questionário inclui três formas que medem a GC em situações conflituais perante os superiores (forma A), os subordinados (forma B) e os colegas (forma C). Cada forma é constituída por 28 questões que seguem uma escala de *Likert* com cinco opções de resposta, em que 1 corresponde a discordo fortemente e 5 a concordo fortemente, na qual os valores superiores representam uma maior utilização de um estilo quando os sujeitos estão perante um conflito interpessoal e os valores inferiores correspondem a uma menor utilização do estilo de conflito.

Neste estudo o questionário foi aplicado a 421 militares, 74% do sexo masculino e 26% do sexo feminino, com a seguinte distribuição por classes, 62% são oficiais, 26% são sargentos e 12% são praças.

Começámos por avaliar quais os estilos de GC utilizados pelos militares da FA, com o intuito de responder à PD1, de saber se são detetáveis estilos distintos na GC. Observamos que são detetáveis estilos distintos, o que vai de encontro à hipótese colocada (H1).

Em seguida fomos identificar o estilo de GC mais utilizado na FA, para responder à PD2. De acordo com os nossos dados o estilo integração foi o mais frequente, não confirmando a hipótese colocada que o estilo dominação seria o mais usado. O passo seguinte foi avaliar o estilo de GC predominante no sexo feminino (PD3) e no sexo masculino (PD4). Interessantemente, o estilo integração foi o mais utilizado tanto pelos homens como pelas mulheres. Desta forma, não se confirmou a H3 tendo em conta que o estilo compromisso é o segundo mais usado pelas mulheres, nem a H4 já que o estilo dominação é o quarto mais usado pelos homens.

A PD5 tem como intuito identificar o estilo mais frequente perante os chefes, colegas e subordinados, respetivamente, quando comparado com os outros tipos de relação, independentemente do género. Dos nossos resultados pudemos concluir que o estilo acomodação é mais frequentemente usado com os chefes quando comparado com a relação com os colegas ou com os subordinados, corroborando a nossa H5a. Verificamos ainda que embora não haja diferenças significativas na utilização dos estilos integração e evitamento quando comparamos a relação com os chefes ou com os colegas, há maior utilização destes estilos com os chefes do que com os subordinados. Por outro lado, observamos que o estilo compromisso é mais usado na relação com o colega do que com o subordinado e o chefe o que vai de encontro com a nossa H5b. No contexto da relação com o subordinado o estilo dominação é mais utilizado quando comparado com os outros tipos de relação, no entanto



esta diferença não é estatisticamente significativa, pelo que não foi possível confirmar a nossa H5c.

Ao estudar as diferenças entre géneros nos estilos de GC considerando toda a amostra e nos três tipos de relações interpessoais, verificamos que o estilo evitamento foi significativamente mais utilizado pelas mulheres do que pelos homens, em todos os tipos de relações interpessoais estudados não se encontrando diferenças dentro dos outros estilos de GC, confirmando a nossa H6.

Um conhecimento mais profundo da forma como os militares gerem os conflitos interpessoais, dependendo do género e do tipo de relação estabelecida, é de suma importância para uma gestão de recursos humanos mais eficaz. Segundo os nossos resultados, o estilo de GC globalmente mais utilizado entre os militares da FA, independentemente do género, é a integração. Este estilo é considerado por muitos autores como o mais apropriado e satisfatório para utilizar no contexto de conflito interpessoal, tendo em conta que se trata de um estilo essencialmente cooperativo e que tem maior foco nas relações interorganizacionais.

Outra informação importante a reter deste trabalho é o facto de identificarmos estilos de GC distintos nos três tipos de relações, com o chefe, com o colega e com o subordinado. Desta forma, o entendimento destas diferenças permite às instituições gerir de forma construtiva eventuais situações de conflito, que podem ser frequentes e são certamente necessárias na dinâmica de qualquer organização.

Apesar de o estilo integração ser o mais utilizado pelas mulheres foram observadas diferenças no estilo evitamento o qual é mais utilizado pelas mulheres em todos os tipos de relação interpessoal. Este estilo é particularmente relevante e utilizado quando se pretende resolver de forma pragmática problemas do quotidiano, apresentando como vantagens a economia de tempo e a possibilidade de deter um aumento sem controlo do conflito. Desta forma, tendo em conta que cada estilo é o mais adequado para situações distintas, ter o conhecimento do estilo predominantemente usado por cada género, permite definir de forma mais personalizada os papéis de cada colaborador numa organização.

Este TII permitiu compreender a forma como os militares se comportam perante um conflito, no que concerne aos estilos mais utilizados na gestão do mesmo, e perceber que tanto os militares do sexo feminino como os do sexo masculino aplicam as mesmas estratégias de lidar com o conflito, com a exceção do estilo evitação que é mais utilizado pelas mulheres quando comparado com os homens. Desta forma, propõe-se que as



conclusões desta investigação sejam objeto de reflexão pelas chefias da FA bem como por todos os militares, uma vez que a aplicação de estratégias ou estilos GC ineficazes podem resultar em elevados níveis de stress e desentendimentos que podem alterar a ordem de uma instituição. Uma gestão eficaz do conflito requer que os estilos de GC sejam definidos e medidos e que aqueles que melhor conduzam a resultados positivos sejam suportados e encorajados.

Na sua globalidade, os objetivos deste trabalho foram alcançados, com resultados que têm implicações práticas relevantes, no entanto, importa ressaltar algumas limitações. Com efeito, este estudo reflete a natureza das diferenças de sexo na resolução de conflitos num dado período de tempo, de 5 de janeiro de 2016 a 6 de fevereiro de 2016, o que poderá não refletir essas mesmas diferenças no futuro. Desta forma, sugere-se um estudo longitudinal, realizado num intervalo de tempo mais alargado, com colheita de dados em vários períodos, no sentido de confirmar estes resultados.

Outra limitação que importa referir prende-se com o tamanho e a distribuição por classes da nossa amostra. Relativamente ao tamanho, a amostra deste estudo corresponde a aproximadamente 7% dos militares da FA. Apesar de ser uma percentagem significativa e ter cumprido todos os critérios de validade, sensibilidade e fidelidade, consideramos que seria importante expandir este estudo a uma amostra mais alargada. No que respeita à distribuição por classes, é de salientar que as proporções de cada classe representadas na nossa amostra não correspondem às respetivas proporções da população da FA. Assim sendo, seria importante aumentar a amostra, tornando mais representativas as classes dos sargentos e dos praças.

O modelo bidimensional dos cinco estilos de Rahim e Bonoma, que inclui o evitamento, o compromisso, a dominação, a integração e a acomodação, pode condicionar a validade dos resultados, pelo que se sugere a utilização de outro instrumento para apurar as diferenças dos resultados, sugerindo-se entre outros a aplicação do instrumento *Thomas and Kilmann's Management-of-Difference Exercise* (MODE) (1974). Além disso, seria interessante aplicar outros métodos de identificação dos estilos de GC tais como experiências de laboratório (por exemplo, *role play*), entrevistas, ou mesmo os métodos mistos; por exemplo, identificar o estilo de GC de um militar e efetuar uma entrevista ou questionário com o/a seu/sua chefe.

Por fim, tendo em consideração que este estudo foi desenvolvido na FA, seria interessante replicar este estudo não só a outro ramo das FFAA, como também a outro tipo



de instituições e organizações. Recomenda-se que estudos que venham a ser efetuados no futuro incluam e avaliem outras características sociodemográficas tais como o tempo de serviço, idade, habilitações literárias, cultura, entre outras.

Em suma, os resultados do presente TII levaram a duas importantes conclusões que têm implicações na FA. A primeira foi que o estilo integração é o mais utilizado pelos militares independentemente do género, e que sendo um estilo essencialmente de cooperação, é o mais adequado e eficaz para as instituições. A segunda foi que a única diferença na GC, na comparação entre o sexo feminino e o sexo masculino, é o uso significativamente mais frequente do estilo evitamento pelas mulheres, que é considerado o mais indicado para a resolução pragmática de situações diárias, evitando uma amplificação do conflito. A consciência não só da diversidade de estilos de GC, como também das diferenças no uso desses mesmo estilos de acordo com o sexo, classe profissional ou outras variáveis sociodemográficas, constitui uma ferramenta valiosa para uma direção justa, eficaz e eficiente da instituição FA.



Bibliografia

Almeida, L. e Freire, T., 2008. *Metodologia da Investigação em Psicologia e Educação*. 5 ed. Braga: Psiquilíbrios.

Alper, S., Tjosvold, D. e Law, K., 2000. Conflict management, efficacy, and performance in organizational teams. *Personnel Psychology*, Volume 53, pp. 625-642.

Applebaum, H., Abadallah, C. e Shapiro, B., 1999. The self-directed team: A conflict management analysis.. *Team Performance Management*, Volume 5(2), pp. 60-77.

Bartlett, M., 1951. The effect of standardization on a chi square approximation in factor analysis. *Biometrika*, Volume 38 (3/4), pp. 337-344.

Brenner, O., Tomkiewicz, J. e Schein, V., 1989. The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics revisited. *Academy of Management Journal*, Volume 32, pp. 662-669.

Brewer, N., Mitchell, P. e Weber, N., 2002. Gender Role, Organizational Status, and Conflict management styles. *The International Journal of Conflict Management*, Volume 13, 1, p. 78-94.

Brown, S. T., 2007. *Conflict management in projects*. [Em linha] Disponível em: <http://www.pmhut.com/conflict-management-in-projects>[Acedido em 2 janeiro 2016].

Cetin, M. e Hacifazlioglu, O., 2004. Conflict management styles: A comparative study of university academics and high school teachers. *Journal of American Academy of Business*, Volume 5(1/2), pp. 325-332.

Chan, C., Monroe, G., Juliana, N. e Rebecca, T., 2006. Conflict management styles of male and female junior accountants. *International Journal of Management*, Volume 23(2), pp. 289-295.

Cunha, M., Cunha, R. e Cabral-Cardoso, C., 2007. *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: RH Editora.

Cunha, P. e Leitão, S., 2012. *Manual de Gestão Construtiva de Conflitos*. 2 ed. Porto: Edições Universidade Fernando Pessoa.



Cunha, P., Silva, P. e Moreira, M., 2003. Estilos de gestão de conflito nas organizações: uma contribuição para a prática construtiva da resolução de conflitos. *Recursos Humanos Magazine*, Volume 29 (4), pp. 42-52.

De Dreu, C. e Weingart, L., 2003. Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), pp. 741-749.

Eidson, J., 2003. *A gender comparison of conflict management style, preferences within the space exploration industry: Assertiveness verses Cooperativeness*, Tese de Dissertação de Doutoramento em Gestão de Recursos Humanos: Capella University.

Ferreira, J., Neves, J. e Caetano, A., 2011. *Manual de psicossociologia das organizações*. Lisboa: Escolar Editora.

Fink, 1968. Some conceptual difficulties in the theory of social conflict. *The Journal of Conflict Resolution (pre-1986)*, pp. 412-460.

Franque, P., 2006. *Análise dos estilos de gestão do conflito predominantes em ambiente laboral dos enfermeiros da ilha de São Miguel*, Dissertação de Mestrado em Gestão Pública: Universidade dos Açores.

Gbadamosi, O., Baghestan, A. e Al-Mabrouk, K., 2014. Gender, age and nationality: assessing their impact on conflict resolution styles. *Journal of Management Development*, Volume 33(3), pp. 245-257.

Gravetter, F. J. e W. L. B., 2000. *Statistics for the behavioral sciences*. 5th ed. s.l.:Belmont, CA: Wadsworth.

Greenhalgh, L., Nelsin, S. e Gilkey, R., 1985. The effect of negotiator preferences, situational power, and negotiator personality on outcomes of business negotiation. *Academy of Management Journal*, Volume 28, pp. 9-33.

Hair, J. A. R. T. R. e. B. W., 1995. *Multivariate Data: Analysis with readings*. New Jersey: Prentice-Hall.

Hill, M. e. H. A., 2002. *Investigação por questionário*. 2ª ed. Lisboa: Sílabo.



Holt, J. e De Vore, C., 2005. Culture, gender, organizational role, and styles of conflict resolution: A meta-analysis. *International Journal of Intercultural Relations*, Volume 29 (2005), pp. 165-196.

IESM, 2015. *Orientações metodológicas para a elaboração de trabalhos de investigação*. Pedrouços: s.n.

Kaiser, H., 1974. An index of factorial simplicity. *Psychometrika*, Volume 39, pp. 31-36.

Kim, T., Wang, C., Kondo, M. e Kim, T., 2007. Conflict management styles: The differences among the Chinese, Japanese and Koreans. *International Journal of Conflict Management*, Volume 18(1), pp. 23-41.

Korabik, K., Baril, G. e Watson, C., 1993. Managers' conflict management style and leadership effectiveness: The moderating effects of gender. *Sex Roles*, Volume 29, pp. 405-418.

Kozan, M., 1989. Cultural influences on styles of handling interpersonal conflicts: Comparisons among Jordanian, Turkish, and US managers. *Human Relations*, Volume 42, p. 787-799.

Lee, K., 2008. An Examination between the Relationships of Conflict Management Styles and Employees' Satisfaction. *International Journal of Business and Management*, Volume 3 (9), pp. 11-25.

Leong, F. e. A. J., 2006. *The Psychology Research Handbook*. 2 ed. California: Sage Publications, Thousand Oaks.

Maroco, J., 2011. *Análise Estatística com o SPSS Statistics*. 5.^a ed. s.l.:Edições ReportNumber.

McINTYRE, S., 2007. Como as pessoas gerem o conflito nas organizações: Estratégias individuais negociais. *Análise Psicológica*, Volume 2 (25), pp. 295-305.

Mckenzie, C., 2002. Developing a CCO: Conflict-competent organization. *Management*, Volume 49(2), pp. 34-36.



Mills, J. e Chusmir, L., 1988. Managerial conflict resolution styles: Work and home differences. In: Goldsmith, E. (Ed.), *Work and family: Theory, research, and applications* (special issue). *Journal of Social Behavior and Personality*, Volume 3(4), p. 303–316.

Munduate, L., Ganaza, J. e Alcaide, M., 1993. Estilos de Gestión del Conflicto Interpersonal en las Organizaciones. *Revista de Psicología Social*, Volume 8 (1), pp. 47-68.

Murteira, B. R. C. S. J. e. P. C., 2001. *Introdução à estatística*. McGraw-Hill. ed. Lisboa: s.n.

Pestana, M., Gageiro e J., 2008. *Análise de dados para Ciências Sociais - A complementaridade do SPSS*. 5.^a Rev. e corrigida ed. Lisboa: Edições Sílabo.

Portello, J. e Long, B., 1994. Gender orientation, ethical and interpersonal conflicts and conflict handling styles of female managers. *Sex Roles*, Volume 31, pp. 683-701.

Quivy, R. e. C. L., 2005. *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. 4.^a ed. Lisboa: Gradiva.

Quivy, R. e Capenhoudt, L., 2008. *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. 5 ed. Lisboa: Gradiva.

Rahim, M., 1983. A Measure of Styles of Handling Interpersonal Conflict. *Academy of Management Journal*, Volume 26 (2), pp. 368-376.

Rahim, M., 1985. A Strategy for Managing Conflict in Complex Organizations. *Human Relations*, Volume 38 (1), pp. 81-89.

Rahim, M., 1986. Referent role and styles of handling interpersonal conflict. *Journal of Social Psychology*, Volume 126, p. 79–86.

Rahim, M., 2001. *Managing conflict in organizations*. 3 ed. Westport, Connecticut; London: Quorum Books.

Rahim, M., 2002. Toward a theory of managing organizational conflict. *International Journal of Conflict Management*, Volume 13 (3), pp. 206 - 235.

Rahim, M. e Magner, N., 1995. Confirmatory factor analysis of the styles of handling interpersonal conflict: first-order factor model and its invariance across groups. *Journal of Applied Psychology*, Volume 80(1), pp. 122-132.



- Rahim, M. e Shapiro, D., 2000. Do justice perceptions influence styles of handling conflict with supervisors?: What justice perceptions, precisely?. *International Journal of Conflict Management*, Volume 11 (1), pp. 9-31.
- Robbins, S., 2005. *Comportamento organizacional*. 11 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Rudawsky , D., 2001. *Effects of gender, roles, directed thought, and negative affect in conflict between peers*, Tese de Dissertação de Doutoramento em Psicologia: University of Cincinnati.
- Sarmento, M., 2013. *Metodologia Científica para a elaboração, escrita e apresentação de teses*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- Schockley-Zalabak, P., 1981. The effects of sex differences on the preference for utilization of conflict styles of managers in a work setting: an exploratory study. *Public Personnel Management*, Volume 10, pp. 289-295.
- Sternberg, R. e Soriano, L., 1984. Styles of conflict resolution. *Journal of Personality and Social Psychology*, Volume 47(1), p. 115–126.
- Stevens, J., 1996. *Applied multivariate statistics for the social sciences*. 3rd ed. s.l.: Mahway, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Thomas, K. e Schmidt, W., 1976. A Survey of Managerial Interests with Respect to Conflict. *The Academy of Management Journal*, Volume 19(2), pp. 315-318.
- Watson, C. e Hoffman, L., 1996. Managers as negotiators: A test of power versus gender as predictors of feelings, behavior, and outcomes. *Leadership Quarterly*, Volume 7(1), pp. 63-85.
- Wekhian, J., 2015. *Conflict behaviors: religiosity, culture, and gender as predictors for conflict management styles among first and second generation arab muslim immigrants in the United States*, Tese de Dissertação de Doutoramento em Gestão Internacional do Conflito: Kennesaw State University.



Anexo A — Estilos de Gestão de Conflito

	Vantagens	Desvantagens	Situações de uso apropriado	Situações de uso não apropriado	Resultados
Integração	<ul style="list-style-type: none">• Ambos os lados ganham• Criatividade na resolução de problemas• Melhora a qualidade da solução e o compromisso• Mantém as relações• Outro nível de compreensão da situação• Mais fácil para soluções de longo prazo	<ul style="list-style-type: none">• Tempo, num espaço curto• Perda do sentido de autonomia	<ul style="list-style-type: none">• Uma das partes não pode resolver o problema sozinho• Temas complexos• Súmula de ideias é essencial para alcançar melhores soluções• É necessário o empenhamento de uma das partes para uma implementação com êxito	<ul style="list-style-type: none">• Assuntos simples• Necessidade de uma decisão rápida• O resultado não interessa às partes• As partes não possuem competências para resolver problemas	Ganhar-ganhar
Dominação	<ul style="list-style-type: none">• Oportunidade de ganhar tudo• Excitante• Exercitar o sentido de poder• Incute rapidez	<ul style="list-style-type: none">• Hipótese de perder tudo• Leva ao ressentimento do perdedor• Desencoraja outras pessoas que trabalham com o indivíduo• Pode potenciar conflitos de maior escala no futuro	<ul style="list-style-type: none">• Quando uma ação rápida e decisiva é vital• Em questões importantes onde ações impopulares precisam de ser implementadas• Quando acredita que pode não estar a atuar de forma ética	<ul style="list-style-type: none">• O assunto é relevante para uma das partes• Acredita que tem razão• Uma das partes não atua de forma ética	Ganhar-perder
Acomodação	<ul style="list-style-type: none">• Liberta energia para outras atividades	<ul style="list-style-type: none">• Baixa autoafirmação e possivelmente autoestima• Perda de poder• Ausência de uma contribuição única para a situação	<ul style="list-style-type: none">• Quando o assunto é mais importante para uma das partes• Quando manter o relacionamento é importante• Parte de uma posição de fraqueza	<ul style="list-style-type: none">• O tema é complicado• O tema não é importante para uma das partes• Ambas as partes detêm o mesmo poder• Não há necessidade de uma decisão rápida	Perder-ganhar
Evitamento	<ul style="list-style-type: none">• Economia de tempo• Possibilidade de parar com a escalada do conflito	<ul style="list-style-type: none">• Menos estimulação• Menos resolução criativa de problemas• Pouca compreensão das necessidades dos outros• Solução provisória que não ataca a raiz do problema	<ul style="list-style-type: none">• O assunto é de pouca importância• Quando o indivíduo percebe que não tem nenhuma oportunidade para satisfazer quer os seus interesses quer os interesses da outra parte	<ul style="list-style-type: none">• O tema é importante para uma das partes• Existe a responsabilidade de uma das partes tomar uma decisão• O assunto precisa de ser rapidamente decidido• É necessária uma rápida atenção	Perder-perder
Compromisso	<ul style="list-style-type: none">• Ninguém chega a casa de “mãos-a-abanar”• Pode ou não encorajar a criatividade• “Mantém a paz”• Soluções rápidas	<ul style="list-style-type: none">• Uma vez que nenhum dos lados está totalmente satisfeito, os conflitos tendem a repetir-se mais tarde• Nenhum dos lados reconhece a autodeterminação completamente	<ul style="list-style-type: none">• Quando o poder das partes é similar• É necessária uma solução provisória para um problema complicado• Quando os estilos integração e competição não são eficazes	<ul style="list-style-type: none">• Uma das partes tem mais poder do que a outra• O assunto é complicado• O assunto necessita de ser rapidamente resolvido	Não ganhar-não perder

Fonte: Adaptado de Cetin e Hacifazlioglu, 2004 e Ferreira *et al* 2011



Apêndice A — Mapa Conceptual

Pergunta de partida	Perguntas derivadas	Hipóteses	Conceitos	Dimensões	variáveis	Indicadores
PP: Quais as principais diferenças, em função do género, na resolução de conflitos existentes entre os militares da Força Aérea?	PD1: São detetáveis estilos distintos na gestão do conflito entre os militares da Força Aérea?	H1: São detetados os cinco estilos na gestão do conflito entre os militares da Força Aérea.	Estilos de Gestão de Conflito	Chefe	Evitamento	Masculino Feminino
					Acomodação	
					Dominação	
					Compromisso	
				Colega	Integração	Masculino Feminino
					Evitamento	
					Acomodação	
					Dominação	
				Subordinado	Compromisso	Masculino Feminino
	Integração					
	Evitamento					
	Acomodação					
	Chefe	Dominação		Masculino Feminino		
		Compromisso				
		Integração				
		Evitamento				
	Colega	Acomodação		Masculino Feminino		
		Dominação				
		Compromisso				
		Integração				
	Subordinado	Evitamento		Masculino Feminino		
		Acomodação				
		Dominação				
		Compromisso				
	Chefe	Integração		Masculino Feminino		
		Evitamento				
		Acomodação				
		Dominação				
	Colega	Compromisso		Masculino Feminino		
		Integração				
Evitamento						
Acomodação						
Subordinado	Dominação	Masculino Feminino				
	Compromisso					
	Integração					
	Evitamento					
Chefe	Acomodação	Masculino Feminino				
	Dominação					
	Compromisso					
	Integração					
Colega	Evitamento	Masculino Feminino				
	Acomodação					
	Dominação					
	Compromisso					
Subordinado	Integração	Masculino Feminino				
	Evitamento					
	Acomodação					
	Dominação					
Chefe	Compromisso	Masculino Feminino				
	Integração					
	Evitamento					
	Acomodação					
Colega	Dominação	Masculino Feminino				
	Compromisso					
	Integração					
	Evitamento					
Subordinado	Acomodação	Masculino Feminino				
	Dominação					
	Compromisso					
	Integração					
PD2: Qual o estilo de gestão de conflito predominante entre os militares da Força Aérea?	H2: O estilo dominação é o mais usado na Força Aérea		Chefe	Evitamento	Masculino Feminino	
				Acomodação		
				Dominação		
				Compromisso		
			Colega	Integração	Masculino Feminino	
				Evitamento		
				Acomodação		
				Dominação		
			Subordinado	Compromisso	Masculino Feminino	
Integração						
Evitamento						
Acomodação						
PD3: Qual o estilo de gestão de conflito predominante no sexo feminino?	H3: O estilo compromisso é o predominante no sexo feminino		Chefe	Evitamento	Masculino Feminino	
				Acomodação		
				Dominação		
				Compromisso		
			Colega	Integração	Masculino Feminino	
				Evitamento		
				Acomodação		
				Dominação		
			Subordinado	Compromisso	Masculino Feminino	
Integração						
Evitamento						
Acomodação						
PD4: Qual o estilo de gestão de conflito predominante no sexo masculino?	H4: O estilo dominação é o mais frequente no sexo masculino		Chefe	Evitamento	Masculino Feminino	
				Acomodação		
				Dominação		
				Compromisso		
			Colega	Integração	Masculino Feminino	
				Evitamento		
				Acomodação		
				Dominação		
			Subordinado	Compromisso	Masculino Feminino	
Integração						
Evitamento						
Acomodação						
PD5: Qual é o estilo de GC mais utilizado perante os chefes, quando comparado com os colegas ou subordinados?	H5a: Os militares da FA utilizam mais o estilo de acomodação com os seus chefes do que com os subordinados e colegas.	Chefe	Evitamento	Masculino Feminino		
	H5b: Os militares da FA utilizam mais o estilo compromisso com os colegas do que com os subordinados e chefes.		Acomodação			
			Dominação			
	H5c: Os militares da FA utilizam mais o estilo dominação com os subordinados do que com os chefes e colegas .		Compromisso			
		Integração	Colega	Evitamento	Masculino Feminino	
	Acomodação					
	Dominação					
	Compromisso					
	Subordinado	Integração	Masculino Feminino			
Evitamento						
Acomodação						
Dominação						
PD6: Quais as diferenças nos estilos de GC, em função do sexo, de uma forma global e para cada um dos tipos de relação?	H6: As mulheres utilizam mais o estilo evitamento do que os homens de uma forma global e para cada um dos tipos de relação.		Chefe	Compromisso	Masculino Feminino	
				Integração		
				Evitamento		
				Acomodação		
			Colega	Dominação	Masculino Feminino	
				Compromisso		
				Integração		
				Evitamento		
			Subordinado	Acomodação	Masculino Feminino	
Dominação						
Compromisso						
Integração						



Apêndice B — *Rahim Organizational Conflict Inventory II*

RAHIM ORGANIZATIONAL CONFLICT INVENTORY II

O presente questionário insere-se num trabalho de investigação desenvolvido no âmbito do Curso de Promoção a Oficial Superior (CPOS) da Força Aérea 2015-2016, no Instituto Universitário Militar (IUM) e pretende verificar em que medida os cinco estilos de gestão de conflito interpessoal estão presentes nas situações de conflito e mais especificamente averiguar as diferenças nos estilos de gestão de conflitos em função do sexo. São perguntas de resposta rápida e fácil, pelo que demorará aproximadamente 10 minutos no preenchimento deste questionário.

Não há respostas certas nem erradas, apenas se pretende que responda de forma mais honesta possível.

Se não tiver nenhuma experiência ou opinião sobre uma questão específica, pode responder "Não sabe/Não responde".

Os dados recolhidos são tratados confidencialmente, desta forma, no estudo os resultados da pesquisa não identificarão a sua informação pessoal, o que lhe garante assim o anonimato.

As suas respostas são fundamentais para a realização desta investigação

Muito obrigado pela sua colaboração.

1. Sexo:

☐ Masculino

☐ Feminino

2. Por favor indique a sua categoria.

☐ Oficial

☐ Sargento

☐ Praça

3. As frases que se seguem referem-se a comportamentos que podem estar mais ou menos de acordo com a sua forma de agir perante uma situação de conflito no seu local de trabalho com o(s) seu(s) Chefe(s). Por favor, leia atentamente cada frase e assinale a alternativa que corresponde ao seu caso.

	Discordo fortemente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo fortemente	Não sei/Não respondo
Perante uma dificuldade de trabalho, tento analisar a situação com o meu chefe para encontrar uma solução aceitável para ambos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perante um problema de trabalho, geralmente tento satisfazer as necessidades do meu chefe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



A diferença de género na resolução de conflitos existentes entre os militares da Força Aérea

Em questões de trabalho, procuro evitar que me coloquem numa situação difícil e tento não implicar ninguém no problema que tenho com o meu chefe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perante uma situação problemática com o meu chefe, tento integrar as minhas ideias e as suas para alcançar uma decisão conjunta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Procuro analisar com o meu chefe as soluções para os problemas, de forma que beneficie a ambos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quando se trata de problemas de trabalho, de um modo geral evito discutir abertamente com o meu chefe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Procuro encontrar caminhos intermédios com o intuito de alcançar uma solução.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Procuro utilizar todos os recursos ao meu alcance para que as minhas ideias sejam aceites.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uso o meu prestígio profissional e a autoridade conferida para pressionar a meu favor.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Geralmente atuo como deseja o meu chefe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No trabalho, acato os desejos do meu chefe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perante um problema de trabalho, a informação que troco com o meu chefe é sempre verdadeira de forma a resolver o problema em conjunto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perante uma dificuldade de trabalho, geralmente faço concessões ao meu chefe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Usualmente proponho um caminho intermédio para romper com impasses.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perante problemas de trabalho procuro conseguir acordos com o meu chefe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tento não mostrar desacordo com o meu chefe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Evito confrontos com o meu chefe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uso os meus conhecimentos e experiência profissional para que as decisões me favoreçam.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No trabalho, acato as sugestões do meu chefe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ao procurar soluções para um problema de trabalho com o meu chefe, por vezes cedo para conseguir algo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perante uma situação problemática com o meu chefe, geralmente mostro-me firme para procurar impor o meu ponto de vista.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Perante um problema de trabalho com o meu chefe, procuro colocar claramente os nossos interesses para que o problema seja resolvido da melhor forma possível.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Colaboro com o meu chefe para chegar a soluções aceitáveis para ambos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No trabalho, tento satisfazer as expectativas do meu chefe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Algumas vezes uso o meu poder para ganhar em situações competitivas com o chefe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Procuro não mostrar o meu desacordo com o meu chefe para evitar problemas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tento evitar situações desconfortáveis com o meu chefe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perante um problema de trabalho, tento analisar a situação com o meu chefe para conseguir uma compreensão adequada do mesmo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. As frases que se seguem referem-se a comportamentos que podem estar mais ou menos de acordo com a sua forma de agir perante uma situação de conflito no seu local de trabalho com o(s) seu(s) Subordinado(s). Por favor, leia atentamente cada frase e assinale a alternativa que corresponde ao seu caso.

	Discordo fortemente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo fortemente	Não sei/Não respondo
Perante uma dificuldade de trabalho, tento analisar a situação com o meu subordinado para encontrar uma solução aceitável para ambos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perante um problema de trabalho, geralmente tento satisfazer as necessidades do meu subordinado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Em questões de trabalho, procuro evitar que me coloquem numa situação difícil e tento não implicar ninguém no problema que tenho com o meu subordinado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perante uma situação problemática com o meu subordinado, tento integrar as minhas ideias e as suas para alcançar uma decisão conjunta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Procuro analisar com o meu subordinado as soluções para os problemas, de forma que beneficie a ambos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quando se trata de problemas de trabalho, de um modo geral evito discutir abertamente com o meu subordinado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Procuro encontrar caminhos intermédios com o intuito de alcançar uma solução.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



A diferença de género na resolução de conflitos existentes entre os militares da Força Aérea

Procuro utilizar todos os recursos ao meu alcance para que as minhas ideias sejam aceites.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uso o meu prestígio profissional e a autoridade conferida para pressionar a meu favor.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Geralmente atuo como deseja o meu subordinado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No trabalho, acato os desejos do meu subordinado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perante um problema de trabalho, a informação que troco com o meu subordinado é sempre verdadeira de forma a resolver o problema em conjunto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perante uma dificuldade de trabalho, geralmente faço concessões ao meu subordinado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Usualmente proponho um caminho intermédio para romper com impasses.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perante problemas de trabalho procuro conseguir acordos com o meu subordinado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tento não mostrar desacordo com o meu subordinado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Evito confrontos com o meu subordinado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uso os meus conhecimentos e experiência profissional para que as decisões me favoreçam.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No trabalho, acato as sugestões do meu subordinado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ao procurar soluções para um problema de trabalho com o meu subordinado, por vezes cedo para conseguir algo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perante uma situação problemática com o meu subordinado, geralmente mostro-me firme para procurar impor o meu ponto de vista.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perante um problema de trabalho com o meu subordinado, procuro colocar claramente os nossos interesses para que o problema seja resolvido da melhor forma possível.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Colaboro com o meu subordinado para chegar a soluções aceitáveis para ambos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No trabalho, tento satisfazer as expetativas do meu subordinado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Algumas vezes uso o meu poder para ganhar em situações competitivas com o subordinado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Procuro não mostrar o meu desacordo com o meu subordinado para evitar problemas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tento evitar situações desconfortáveis com o meu subordinado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Perante um problema de trabalho, tento analisar a situação com o meu subordinado para conseguir uma compreensão adequada do mesmo.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

5. As frases que se seguem referem-se a comportamentos que podem estar mais ou menos de acordo com a sua forma de agir perante uma situação de conflito no seu local de trabalho com o(s) seu(s) Colega(s). Por favor, leia atentamente cada frase e assinale a alternativa que corresponde ao seu caso.

	Discordo fortemente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo fortemente	Não sei/Não respondo
Perante uma dificuldade de trabalho, tento analisar a situação com o colega para encontrar uma solução aceitável para ambos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perante um problema de trabalho, geralmente tento satisfazer as necessidades do colega.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Em questões de trabalho, procuro evitar que me coloquem numa situação difícil e tento não implicar ninguém no problema que tenho com o colega.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perante uma situação problemática com um colega, tento integrar as minhas ideias e as suas para alcançar uma decisão conjunta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Procuro analisar com o colega as soluções para os problemas, de forma que beneficie a ambos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quando se trata de problemas de trabalho, de um modo geral evito discutir abertamente com o colega.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Procuro encontrar caminhos intermédios com o intuito de alcançar uma solução.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Procuro utilizar todos os recursos ao meu alcance para que as minhas ideias sejam aceites.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uso o meu prestígio profissional e a autoridade conferida para pressionar a meu favor.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Geralmente atuo como deseja o colega.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No trabalho, acato os desejos do colega.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perante um problema de trabalho, a informação que troco com o colega é sempre verdadeira de forma a resolver o problema em conjunto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perante uma dificuldade de trabalho, geralmente faço concessões ao colega.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



A diferença de género na resolução de conflitos existentes entre os militares da Força Aérea

Usualmente proponho um caminho intermédio para romper com impasses.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perante problemas de trabalho procuro conseguir acordos com o colega.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tento não mostrar desacordo com o colega.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Evito confrontos com o colega.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uso os meus conhecimentos e experiência profissional para que as decisões me favoreçam.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No trabalho, acato as sugestões do colega.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ao procurar soluções para um problema de trabalho com o colega, por vezes cedo para conseguir algo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perante uma situação problemática com o colega, geralmente mostro-me firme para procurar impor o meu ponto de vista.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perante um problema de trabalho com o colega, procuro colocar claramente os nossos interesses para que o problema seja resolvido da melhor forma possível.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Colaboro com o colega para chegar a soluções aceitáveis para ambos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No trabalho, tento satisfazer as expetativas do colega.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Algumas vezes uso o meu poder para ganhar em situações competitivas com o colega.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Procuro não mostrar o meu desacordo com o colega para evitar problemas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tento evitar situações desconfortáveis com o colega.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perante um problema de trabalho, tento analisar a situação com o colega para conseguir uma compreensão adequada do mesmo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Apêndice C — SPSS 22 Output****Tabela 1 - Resultados da Análise Fatorial Exploratória**

	Fator				
	1	2	3	4	5
1. Perante uma dificuldade de trabalho, tento analisar a situação com o meu ... para encontrar uma solução aceitável para ambos.	,639				
4. Perante uma situação problemática com o meu ... , tento integrar as minhas ideias e as suas para alcançar uma decisão conjunta.	,695				
5. Procuro analisar com o meu ... as soluções para os problemas, de forma que beneficie a ambos.	,673				
12. Perante um problema de trabalho, a informação que troco com o meu ... é sempre verdadeira de forma a resolver o problema em conjunto.	,627				
22. Perante um problema de trabalho com o meu ... , procuro colocar claramente os nossos interesses para que o problema seja resolvido da melhor forma possível.	,689				
23. Colaboro com o meu ... para chegar a soluções aceitáveis para ambos.	,725				
28. Perante um problema de trabalho, tento analisar a situação com o meu ... para conseguir uma compreensão adequada do mesmo.	,751				
2. Perante um problema de trabalho, geralmente tento satisfazer as necessidades do meu		,595			
10. Geralmente atuo como deseja o meu		,745			
11. No trabalho, acato os desejos do meu		,821			
13. Perante uma dificuldade de trabalho, geralmente faço concessões ao meu		,552			
19. No trabalho, acato as sugestões do meu		,622			
24. No trabalho, tento satisfazer as expectativas do meu		,582			
3. Em questões de trabalho, procuro evitar que me coloquem numa situação difícil e tento não implicar ninguém no problema que tenho com o meu			,460		
6. Quando se trata de problemas de trabalho, de um modo geral evito discutir abertamente com o meu			,646		
16. Tento não mostrar desacordo com o meu			,693		
17. Evito confrontos com o meu			,808		
26. Procuro não mostrar o meu desacordo com o meu ... para evitar problemas.			,713		
27. Tento evitar situações desconfortáveis com o meu			,697		
8. Procuro utilizar todos os recursos ao meu alcance para que as minhas ideias sejam aceites.				,656	
9. Uso o meu prestígio profissional e a autoridade conferida para pressionar a meu favor.				,779	
18. Uso os meus conhecimentos e experiência profissional para que as decisões me favoreçam.				,694	
21. Perante uma situação problemática com o meu ... , geralmente mostro-me firme para procurar impor o meu ponto de vista.				,646	
25. Algumas vezes uso o meu poder para ganhar em situações competitivas com o				,728	
7. Procuro encontrar caminhos intermédios com o intuito de alcançar uma solução.					,525
14. Usualmente proponho um caminho intermédio para romper com impasses.					,733
15. Perante problemas de trabalho procuro conseguir acordos com o meu					,691
20. Ao procurar soluções para um problema de trabalho com o meu ... , por vezes cedo para conseguir algo.					,420
% variância explicada	14,0	11,2	10,6	9,5	6,8
Variância total explicada	52,2				

Método de Rotação: Varimax com a normalização de Kaiser.

a Rotação convergiu em 6 iterações. N = 421. KMO = 0,867. Apresentam-se as saturações superiores a 0.4.

Tabela 2 - Estatística descritiva e Testes t: Diferenças nos estilos de GC entre os dois sexos.

		Média	Desvio padrão	t	p
Integração	Masculino	4,39	,441	-,470	0,639
	Feminino	4,40	,414		
Acomodação	Masculino	3,15	,688	1,198	0,231
	Feminino	3,09	,728		
Evitamento	Masculino	2,89	,751	-5,208	** 0,000
	Feminino	3,14	,705		
Dominação	Masculino	2,97	,768	1,475	0,140
	Feminino	2,90	,733		
Compromisso	Masculino	3,75	,568	,908	0,364
	Feminino	3,72	,581		

* diferença significativa para $p < 0,05$ ** diferença significativa para $p < 0,01$



Tabela 3 - Estatística descritiva e Testes t: Diferenças nos estilos de GC entre os dois sexos, para a relação com o Chefe

		Média	Desvio padrão	t	p
Integração	Masculino	4,44	,449	,373	0,709
	Feminino	4,42	,343		
Acomodação	Masculino	3,49	,707	,098	0,922
	Feminino	3,49	,699		
Evitamento	Masculino	2,97	,753	-3,570	** 0,000
	Feminino	3,27	,675		
Dominação	Masculino	2,96	,728	,627	0,531
	Feminino	2,90	,694		
Compromisso	Masculino	3,75	,593	,763	0,446
	Feminino	3,70	,588		

** diferença significativa para $p < 0,01$

Tabela 4 - Estatística descritiva e Testes t: Diferenças nos estilos de GC entre os dois sexos, para a relação com o Subordinado

		Média	Desvio padrão	t	p
Integração	Masculino	4,34	,440	-,748	0,455
	Feminino	4,38	,448		
Acomodação	Masculino	2,92	,607	1,299	0,195
	Feminino	2,82	,669		
Evitamento	Masculino	2,74	,733	-2,291	* 0,023
	Feminino	2,93	,709		
Dominação	Masculino	3,05	,794	1,582	0,115
	Feminino	2,91	,734		
Compromisso	Masculino	3,65	,594	-,418	0,676
	Feminino	3,67	,545		

* diferença significativa para $p < 0,05$

Tabela 5 - Estatística descritiva e Testes t: Diferenças nos estilos de GC entre os dois sexos, para a relação com os Colegas

		Média	Desvio padrão	t	p
Integração	Masculino	4,38	,430	-,390	0,697
	Feminino	4,40	,447		
Acomodação	Masculino	3,02	,605	1,181	0,238
	Feminino	2,94	,642		
Evitamento	Masculino	2,95	,749	-3,164	** 0,002
	Feminino	3,21	,694		
Dominação	Masculino	2,91	,777	,310	0,757
	Feminino	2,88	,777		
Compromisso	Masculino	3,86	,496	1,379	0,169
	Feminino	3,78	,604		

** diferença significativa para $p < 0,0$